

# Berlin Smart CSOs Lab - Eine Lernreise zur Großen Transformation

## Wissenschaftliche Begleitung

## Endbericht

Berlin, Dezember 2015

**Ansprechpartner:**

Timon Wehnert

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

Neue Promenade 6

10178 Berlin

Telefon: 030/28875819

Fax: 030/28875840

Email: [timon.wehnert@wupperinst.org](mailto:timon.wehnert@wupperinst.org)

## Inhalt

<b>Inhalt.....</b>	<b>2</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>3</b>
1.1 Hintergrund .....	3
1.2 Ziele und Ansatz der wissenschaftlichen Begleitung.....	4
1.3 Struktur dieses Berichts .....	6
<b>2 Konzeptionen einer "Großen Transformation" .....</b>	<b>7</b>
2.1 Ableitungen aus der Transformationsforschung.....	7
2.2 Wandel-Konzept des Smart CSOs Lab .....	9
2.3 Transformationskonzepte der Teilnehmer der Lernreise .....	10
<b>3 Fallbeispiele - Realexperimente .....</b>	<b>18</b>
3.1 Greenpeace - AG Wachstum.....	18
3.2 FairBindung - systemkritische Selbstreflektion .....	20
3.3 Bundjugend - Change Agent für sozial-ökologische Dialoge.....	22
<b>4 Bewertung des Ansatzes der Lernreise .....</b>	<b>25</b>
4.1 Rahmenbedingungen teilnehmender CSOs .....	25
4.2 Wirkung der Seminare und Methodenreflektion .....	28
<b>5 Fazit und Vorschläge .....</b>	<b>30</b>
<b>6 Referenzen .....</b>	<b>34</b>
<b>7 Annex.....</b>	<b>35</b>
7.1 Hebelpunkte (Leverage Points) .....	35
7.2 Transformationsverständnisse .....	37
7.3 Landkarte der Großen Transformation .....	38

# 1 Einführung

## 1.1 Hintergrund

Das "Berlin Smart CSOs Lab" hat das Ziel, Organisationen und zivilgesellschaftliche Initiativen (aus den Bereichen Umwelt, Entwicklung und Soziales) zu befähigen, Wandelprozesse, hin zu einer "Großen Transformation" stärker zu unterstützen als sie dies bisher tun. Organisiert wurde das Berlin Smart CSOs Lab 2015 von der Agentur für angewandte Utopien - Impuls in Zusammenarbeit mit dem internationalen Netzwerk "Smart CSOs Lab". Das Projekt wurde durch das Umweltbundesamt (UBA) finanziell unterstützt.

Das Berlin Lab 2015 bestand im Kern aus einer Reihe von drei Workshops (Lernreise), an denen Vertreter von zivilgesellschaftlichen Organisationen (Civil Society Organisations - CSOs) teilnahmen. Zwischen diesen Workshops sollen die Teilnehmer konkrete Ideen entwickeln, wie ihre Organisationen wirkungsvoller Wandelprozesse unterstützen können. Sie sollen ihre Ideen mit ihren Kollegen reflektieren und wenn möglich als "Realexperimente" direkt umsetzen. Beim Berlin Smart CSOs Lab handelt es sich also um ein Reallabor zum Transformativen Wandel in der Zivilgesellschaft, das durch Impuls unterstützt und moderiert wurde.<sup>1</sup>

November 2014	Auswahl der Teilnehmer
Februar 2015	<b>1. Workshop</b> - "Annäherung die Große Transformation" Was ist das Kernproblem, worum geht es?
Februar - April 2015	Recherche in den eigenen Organisationen
April 2015	<b>2. Workshop</b> - "Wege des Wandels" Entwicklung des eigenen Realexperiments
April - September 2015	Teilnehmer setzen <b>Realexperimente</b> in den eigenen Organisationsen um
September 2015	<b>3. Workshop</b> „Keimzellen für die Große Transformation“ Reflektion und Planungen für die Weiterführung der Realexperimente
November 2015	<b>Abschlußkonferenz</b>

---

<sup>1</sup> siehe auch <http://www.smart-csos.org/berlin-lab> und  
<http://www.impuls.net/transformation/verbaende-im-transformativen-wandel/>

## 1.2 Ziele und Ansatz der wissenschaftlichen Begleitung

Das Wuppertal Institut (WI) begleitete das Berlin Smart CSOs Lab 2015 mit zwei Zielsetzungen: Einerseits um wissenschaftliche Erkenntnisse zur Transformationsforschung in das Projekt einfließen zu lassen und in diesem Sinne das Reallabor wissenschaftlich zu unterstützen und fundieren. Andererseits um die Wirkung des Reallabors zu analysieren und übergeordnete Erkenntnisse abzuleiten.

### 1.2.1 Untersuchungsebenen und Leitfrage

Der Ansatz des Berlin Smart CSOs Labs ist es, über einzelne Personen, die an dem Programm teilnehmen, in deren Organisationen hinein zu wirken. Über diesen Prozess soll es den beteiligten CSOs ermöglicht werden, wirkungsvoller zu arbeiten. Wenn es also darum geht, die Wirkung des Reallabors zu untersuchen, müssen drei Ebenen unterschieden werden:

- **Wirkung des Labs auf die teilnehmenden Personen**  
Welche Erkenntnisse ziehen die Teilnehmer aus den Seminaren? Welche Bausteine und Prozesse des Workshopkonzeptes werden von den Teilnehmern als besonders hilfreich wahrgenommen, um sie zu befähigen, Wandelprozesse in ihrem Umfeld / ihren Organisationen anzustoßen? Welche neuen Fragen stellen die Teilnehmer? Gelangen sie zu neuen Überzeugungen? Sehen sie die Notwendigkeit ihr persönliches Handeln und die Arbeit ihrer Organisation zu verändern? etc.
- **Wirkung des Labs auf die beteiligten Institutionen**  
Welche Veränderungen ("Realexperimente") planen die Teilnehmer in ihren Institutionen? Was davon können sie umsetzen? Welche Wirkung hat das Lab auf Kollegen und Vorgesetzte der Teilnehmer? Kommt es zu konkreten Veränderungen in den Strategien, Ansätzen und Aktionen der beteiligten CSOs? Hier stellt sich natürlich auch die Frage, was in CSOs vorhanden sein oder aufgebaut werden muss, damit Transformationsimpulse ihrer Mitarbeiter auf fruchtbaren Boden fallen, aufgenommen und umgesetzt werden?
- **Wirkung auf die Gesellschaft**  
Welche Wirkung zeigen die neuen Ansätze der beteiligten CSOs?

Die wissenschaftliche Begleitung des Berlin Smart CSOs Labs fokussierte auf die ersten beiden Punkte. Eine Bewertung der Wirkung auf die Gesellschaft war schon aufgrund des engen Zeitrahmens des Projektes nicht leistbar. Der Bericht wurde im November 2015, wenige Wochen nach dem letzten Seminar der Lernreise erstellt. In vielen Organisationen wurde zu diesem Zeitpunkt gerade erst mit der Umsetzung von Veränderungsprozessen begonnen.

Die Kernfrage der wissenschaftlichen Begleitung lautete also: Was sind Erfolgsfaktoren einer solchen Lernreise, bei der es darum geht, aus dem Wunsch des einzelnen Teilnehmers "etwas zu verändern" zu einem strategischen und kollektiven Handeln seiner Organisation zu kommen?

### 1.2.2 Welche Transformation?

Eine der Lernreise zugrunde liegende These war, dass eine große gesellschaftliche Transformation notwendig sei. Es genüge nicht, an einzelnen Symptomen herumzudoktern, sondern es gäbe grundlegende (persistente) Probleme, zu deren Lösung grundlegende Wandelprozesse nötig sind. Graduelle Anpassungen reichten für die große gesellschaftliche Transformation nicht aus.

Dabei stellt sich unmittelbar die Frage: Transformation wohin? Die offensichtliche Antwort: "In Richtung Nachhaltigkeit" ist noch zu wage, um im Sinne einer wissenschaftlichen Bewertung der Wirkungen des Labs operationalisierbar zu sein. Eine Teilaufgabe der wissenschaftlichen Begleitung musste es also sein, das Transformationsverständnis der durchführenden Organisationen und der Teilnehmer kritisch zu hinterfragen und transparent zu machen.

Mit Blick auf die oben beschriebene Wirkungsanalyse konnte dann gefragt werden, ob und wie die in den Seminaren erarbeiteten Transformationsansätze in den Realexperimenten umgesetzt werden. Konkret kann z.B. untersucht werden, ob und wie die fünf im Rahmen des internationalen Smart CSOs Netzwerkes identifizierten Hebelpunkte ("leverage points" - s. Kapitel 2.2) (Narberhaus, 2011) in den Realexperimenten der Teilnehmer adressiert werden.

### 1.2.3 Methodischer Ansatz

Die Evaluierungskomponenten der wissenschaftlichen Begleitung stützen sich im Wesentlichen auf die Selbsteinschätzung/Reflektion der Teilnehmer. Eine umfassende und vollständige Evaluierung des Programms war im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets nicht möglich und daher von Anfang an nicht geplant. Auch durch den zeitlichen Rahmen der Studie war es nicht machbar die tatsächlichen Wirkungen in den Organisationen systematisch zu analysieren, da viele der im Lab entwickelten Ansätze vor dem Ende der Studie nur begonnen, aber nicht vollständig implementiert wurden. Vor diesem Hintergrund stützte sich die wissenschaftliche Begleitung auf drei **methodische Ansätze**:

- **Teilnehmende Beobachtung**

Ein Mitarbeiter des Wuppertal Institutes nahm an allen Veranstaltungen des Berlin Smart CSOs Lab beobachtend und reflektierend teil. Er begleitete auch die Vor- und Nachbereitungstreffen des Team.

- **Befragung der Teilnehmer**

Die Teilnehmer der Lernreise wurden durch das WI zu ihren Eindrücken und Einschätzungen befragt. Dabei wurden unterschiedliche Methoden kombiniert (z.B. kollektive Abfragen, Fragebogen etc. für alle Teilnehmer, Interviews mit ausgewählten Teilnehmern). Gesammt und ausgewertet wurden insbesondere die Wahrnehmungen der Lab-Teilnehmer zu den oben genannten Fragenkomplexen.

- **Auswertung schriftlicher Dokumente**

Darüber hinaus wurden alle schriftliche Informationen die im Rahmen der Lernreise entstanden, ausgewertet: Planungsdokumente des Vorbereitungsteams und Dokumentationen

der Workshops, Protokolle von Interventionsgruppen der Teilnehmer, schriftliche Dokumentationen der Realexperimente etc.

### 1.3 Struktur dieses Berichts

Kapitel Konzeptionen einer "Großen Transformation"<sup>2</sup> dieses Berichts beleuchtet das **Konzept und Begrifflichkeiten der Großen Transformation**. Zunächst wird ein kurzer Überblick aus Sicht der Transformationsforschung gegeben (Kap. 2.1), danach wird das Wandel-Konzept des Smart CSOs Labs skizziert (Kap. 2.2). Im Kern des Kapitels werden die Diskussionen zu den Transformationskonzepten der Teilnehmer der Lernreise zusammengefasst (Kap. 2.3)

Im nächsten Abschnitt (Kapitel 3) werden drei **Realexperimente** beschrieben, die Teilnehmer der Lernreise in ihren Institutionen umgesetzt haben. Diese Fallstudien liefern einen wichtigen Input für die in Kapitel 4 vorgenommene **Bewertung des angewandten Ansatzes der Lernreise**. Hier werden sowohl der Einfluss der Strukturen und Rahmenbedingungen in den teilnehmenden CSOs auf die Umsetzbarkeit der Realexperimente beschrieben. Außerdem wird die Wirkung des Seminarskonzepts und der verwendeten Methoden analysiert.

In Kapitel 5 werden die wichtigsten Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zusammengefasst und **Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Konzepts** der Lernreise abgeleitet.

## 2 Konzeptionen einer "Großen Transformation"

### 2.1 Ableitungen aus der Transformationsforschung

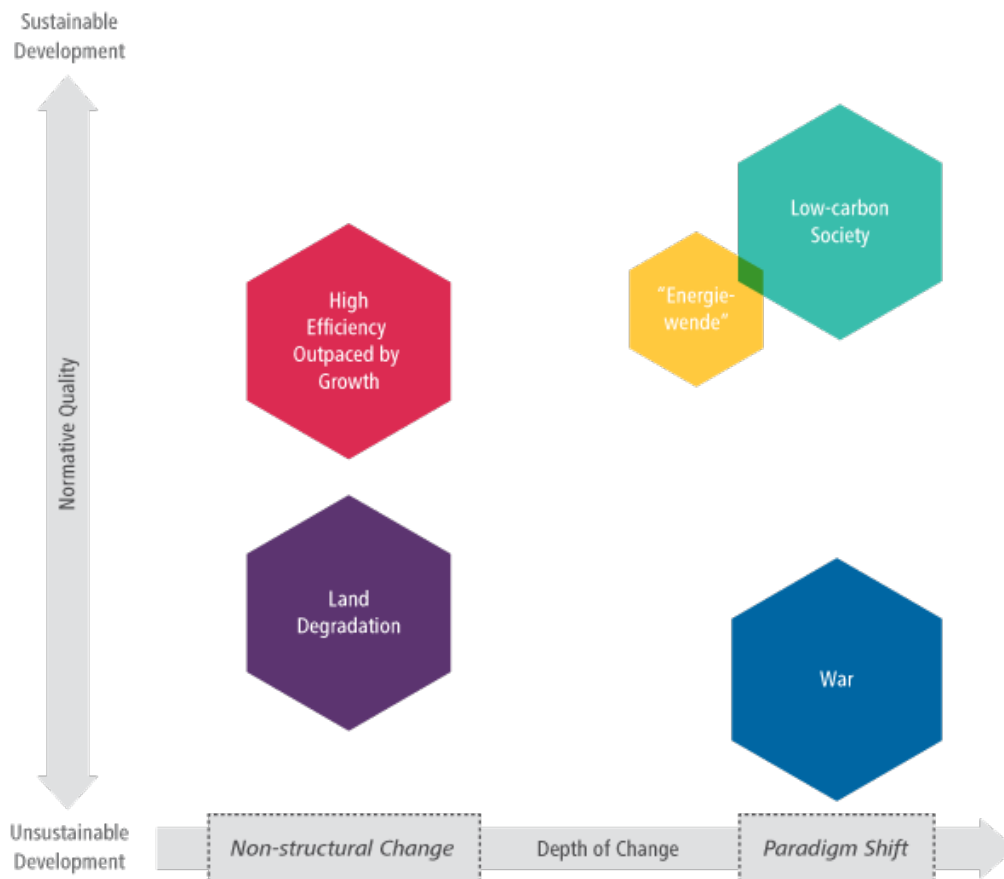
Bisher gibt es keine allgemein anerkannte Definition, was genau eine Große Transformation ist. Was der Brundtland Bericht für das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung geleistet hat, muss für das Konzept des transformativen Wandels noch erreicht werden. Es gibt allerdings eine Vielzahl von Publikationen, die mehr oder weniger implizit beschreiben, was sie unter transformativem Wandel verstehen.

Im Rahmen des Berlin Smart CSOs Lab wurden etwa Passagen aus Texten von der Global Scenario Group, Joanna Macy, Johannes Heimrath, Ulrich Brand, Bündnis 90/Die Grünen und dem Wissenschaftlichen Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen<sup>2</sup> diskutiert. Dabei beschreiben die meisten dieser Texte nicht nur, was eine Große Transformation ist, sondern sie bewerten auch normativ wohin die Reise gehen soll.

Für viele Autoren ist das Konzept der Großen Transformation mit dem Ziel der Nachhaltigkeit verbunden. Allerdings kann man das Konzept der "Großen Transformation" nicht einfach durch das Ziel "Nachhaltige Entwicklung" substituieren. Der Begriff der Transformation hebt ja explizit auf den Prozess ab. Daher definieren Mersmann et al. die transformative Wirkung von Wandelprozessen über die Qualität des Prozesses (also die Intensität des Wandels) - wobei die Richtung davon unabhängig, normativ zu bestimmen ist (Mersmann et al., 2014). Das heißt, es wären explizit auch Transformationsprozesse denkbar, die negative Wirkungen haben. In diesem Sinne könnte man den Übergang der demokratischen Weimarer Republik in das totalitäre 3. Reich als eine Große Transformation begreifen - allerdings eine, die katastrophale Folgen hatte und in keiner Hinsicht als "nachhaltig" definiert werden kann. Der Begriff der Transformation ist also nur sinnvoll operationalisierbar, wenn er mit einer normativen Richtung (etwa Nachhaltigkeit) verknüpft wird.

---

<sup>2</sup> Siehe Annex



**Abbildung 2-1: Dimensionen des Transformativen Wandels** - Es muss unterschieden werden zwischen der Qualität (Intensität) des Wandels und der Richtung (Nachhaltigkeit / nicht nachhaltige Entwicklung); Quelle: (Mersmann et al., 2014)

Das Konzept der Großen Transformation, wie sie durch das Smart CSOs Lab verwendet wird, baut stark auf den Arbeiten der Global Scenario Group auf, die den Begriff der "Great Transition" geprägt haben (Raskin and Global Scenario Group, 2002), bevor er im deutschen Sprachraum, beeinflusst durch den Wissenschaftlichen Beirat Globale Umweltfragen (WBGU, 2011), als "Große Transformation" übernommen wurde. Die Global Scenario Group (GSG) geht davon aus, dass wir uns in einer Übergangsphase zu einer neuen Intensität von Globalisierung befinden (Planetary Transition) und dass die Antworten auf die Herausforderungen, die sich daraus ergeben, eben genau in der Lage sein müssen globale Antworten auf die vielfältigen, z.T. zusammenhängenden Krisen ("multiple stresses") zu geben. Hierfür hat die GSG bereits 2002 konstatiert, dass die erste Welle von Nachhaltigkeitsaktivitäten nach dem Rio Weltgipfel nicht ausreichend wären, die planetaren Probleme adäquat zu adressieren.

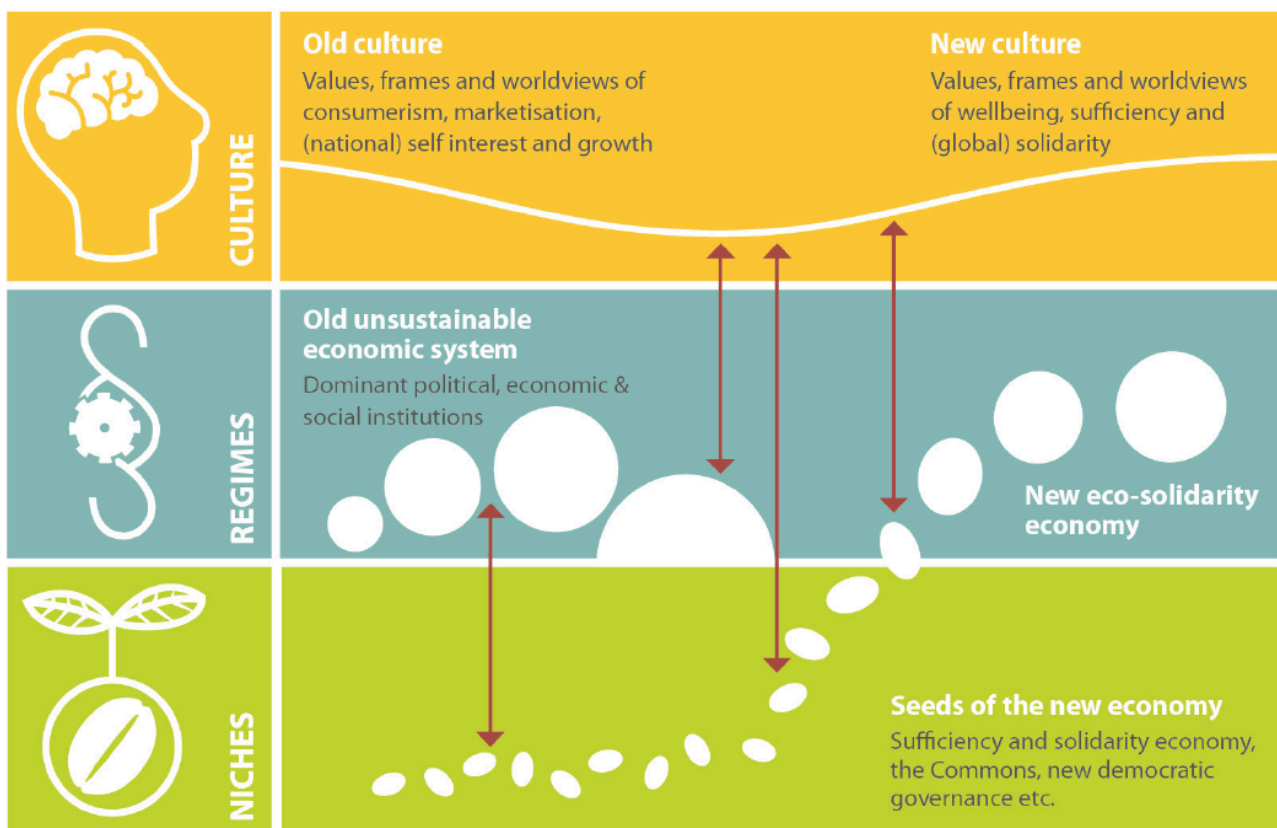
Eine weitere konzeptionelle Grundlage im Diskurs zur Großen Transformation sind die unterschiedlichen Ansätze systemisches Denken und Problemlösen zu intensivieren (z.B. Meadows and Wright, 2010 u.v.m.). Hierauf aufbauend versucht das Konzept der "transformative literacy" zu identifizieren, welche Arten von Wissen nötig sind, um Transformationen zu unterstützen (Singer-



Brodowski and Schneidewind, 2014). Hierbei wird auch betont, dass dieses Wissen des Wandels sich nicht auf eindimensionale Lösungsansätze beschränken kann, sondern explizit Wissen in den vier Dimensionen - Technologie, Ökonomie, Kultur und Institutionen - adressieren und kombinieren muss.

## 2.2 Wandel-Konzept des Smart CSOs Lab

Das Konzept des Transformativen Wandels, wie es von Smart CSOs Lab beschrieben wird, baut auf einem Mehrebenensystem-Ansatz auf (in Anlehnung an (Geels and Schot, 2010)). In der Abbildung 2-2 wird dieses Konzept skizziert: Auf der Ebene des Regimes besteht die Herausforderung darin, das alte, nicht-nachhaltige Wirtschaftssystem zu ersetzen durch eine neue ökologisch-solidarische Wirtschaftsweise. Dies geschieht im Wechselspiel der Ebenen einerseits dadurch, dass in Nischen neue Konzepte entwickelt und erprobt werden, diese langsam wachsen und schließlich zum Mainstream werden. Andererseits wird dieser bottom-up Prozess unterstützt durch allgemeinen, gesamtgesellschaftlichen Kultur- und Wertewandel.



■ Economic system is path dependent, self stabilising and growth and market oriented.

■ Many niches and often isolated change agents. Niches are tolerated by the mainstream system.

**Abbildung 2-2: Mehrebenensystem des Transformativen Wandels** Quelle: (Narberhaus, 2011)

Das Smart CSOs Netzwerk identifiziert fünf Hebelpunkte mit denen zivilgesellschaftliche Organisationen (CSOs) ihre Wirkung transformativer gestalten können (Narberhaus, 2011):

- Einbindung systemischer Ansätze in die Arbeitsweise von CSOs (Embedded system thinking in CSO practice)
- Ein neues Narrativ - wie CSOs bewusst mit kulturellen Werten arbeiten können (A new narrative - how CSOs can work with our cultural values)
- Entwicklung neuer Modelle als Keimzellen für eine neue Wirtschaftsordnung (Developing new models - how CSOs can support the seeds of a new economy)
- Aufbau einer globalen Bewegung mit sektorübergreifender Zusammenarbeit (A new global movement - from fragmentation to cross-sectoral collaboration)
- Einbeziehung von Finanzierern in den Strategien, die auf eine Große Transformation zielen (Engaging funders in CSO strategies towards a the Great Transition)

Ein kurzer Überblick über die fünf Hebelpunkte findet sich im Annex (S. 35 f).

Ein wichtiger Aspekt im Transformationsverständnis der Organisatoren der Lernreise war, dass Transformationen insbesondere dadurch gekennzeichnet sind, dass das Ergebnis des Transformationsprozesses a priori nicht klar erkennbar ist (Krause, 2014). Zur Disposition steht also nicht nur die Frage, "Wie können wir Wandel erreichen?", sondern auch in Bezug auf das Ziel selbst bleibt eine notwendige Unschärfe. Die Frage, wie das System nach der Transformation genau aussehen soll, ist - qua Definition - nicht beantwortbar. Das heißt, eine der Kernherausforderungen bei der *Unterstützung* von Transformationsprozessen (Begriffe wie *Steuerung* und *Management* wären vor diesem Hintergrund unpassend) liegt im Umgang mit Unsicherheiten.

## 2.3 Transformationskonzepte der Teilnehmer der Lernreise

Vor dem Hintergrund, dass es keine allgemeingültige, etablierte Definition gibt, was denn genau die Große Transformation beinhaltet (und was explizit nicht), war es ein wichtiges Ergebnis der Lernreise, dass sich die Teilnehmer in ihrem Transformationsverständnis sukzessive aneinander angenähert haben. In diesem Abschnitt werden daher wichtige Themen und Meilensteine des Diskussionsprozesses wieder gegeben.

In mehreren Runden im Laufe der gesamten Lernreise wurde immer wieder über Begriffe und Verständnisse der Großen Transformation diskutiert. In diesen Diskussionen ging es sowohl um die Zielebene (z.B. was wird konkret unter Nachhaltiger Entwicklung verstanden?) als auch auf die Qualität des Prozesses (Warum ist es eine "große" und nicht nur eine "kleine" Transformation?). Darüber hinaus ging es auch um verschiedene Ansatzpunkte, wie Wandel erreicht oder unterstützt werden sollte, denen letztlich verschiedene Konzepte zu Grunde liegen, wie sich Wandel generell vollzieht (Theories of Change).

In einigen Aspekten gab es recht früh einen Konsens - in Bezug auf andere Aspekte wurde deutlich, dass die verschiedenen Teilnehmer durchaus unterschiedliche Interpretationen des Begriffes

Große Transformation verwenden. In vielen Bereichen gelang es, ein stärkeres gemeinsames Verständnis über Begrifflichkeiten zu entwickeln, einige zentrale Begriffe blieben jedoch auch bis zum Schluss unscharf.

### 2.3.1 Landkarte der Großen Transformation

In diesem Sinne ist ein zentrales Ergebnis des ersten Berlin Smart CSOs Lab Workshops, dass sich die Teilnehmer auf eine "Landkarte der Großen Transformation" einigen konnten. Dabei wurde "das Kernproblem" durch drei zentrale Elemente beschrieben (s.a. Abbildung 2-3):

- die Wachstumsorientierung des Wirtschaftssystems und damit verbunden die Frage, wie Wohlstand jenseits von (materiellem) Wachstum definiert werden sollte,
- (globale) Ungerechtigkeiten in Bezug auf Macht und Ressourcenzugänge,
- eine Werteorientierung, die auf das "Haben" statt auf das "Sein" ausgerichtet ist.

Es herrschte eine große Einigkeit unter den Teilnehmern, dass diese Elemente fundamental für die Beschreibung des Kernproblems sind. Dabei setzen die einzelnen Teilnehmer naturgemäß unterschiedliche Schwerpunkte. Würden sie nach einer Reihenfolge/Wichtigkeit der obigen Aspekte gefragt, so würden die verschiedenen Teilnehmer sicherlich unterschiedliche Antworten geben. Außerdem beschrieben die verschiedenen Teilnehmer das Kernproblem auch aus unterschiedlichen Perspektiven:

- aus institutioneller Sicht, also als mit Fokus auf machtpolitische Rahmenbedingungen oder Funktionsweise des Wirtschaftssystems;
- mit Fokus auf kulturelle Denkmuster (Welche Paradigmen sind vorherrschend? Welche "mental Infrastruktur" bestimmen, wie wir das Problem überhaupt wahrnehmen? In welchen Narrativen beschreiben und definieren wir das Problem und mögliche Lösungsansätze?);
- oder auch als Frage der Werte mit spiritueller Dimension. Gerade das Verhältnis von Mensch und Natur spielt hier eine wichtige Rolle, beginnend mit der Frage ob diese Dichotomie (Mensch – Natur) überhaupt angebracht ist.

Diese Perspektiven überlagern sich in dem Sinne, dass einzelne Teilnehmer das Kernproblem durchaus als etwas wahrnehmen, das mehrere oder alle drei dieser Ebenen berührt. Dennoch gab es hier deutliche Unterschiede und Schwerpunktsetzungen. Diese Unterschiede führen konsequenterweise zu sehr verschiedenen Ansätzen, wie eine Große Transformation befördert werden könnte. Hier reichen die Ansätze vom individuellen Vorleben (in Kohärenz mit den eigenen Werten) über Bildung und Aufklärung zu struktureller und politisch-steuernder Einflussnahme. Die Frage also wie ein Transformationsprozess am besten zu unterstützen wäre, wurde von den Teilnehmern sehr unterschiedlich beantwortet. Im Gegensatz dazu scheint die Problemwahrnehmung, zumindest solange sie auf diesem aggregierten Niveau formuliert wird, ausgesprochen kohärent.

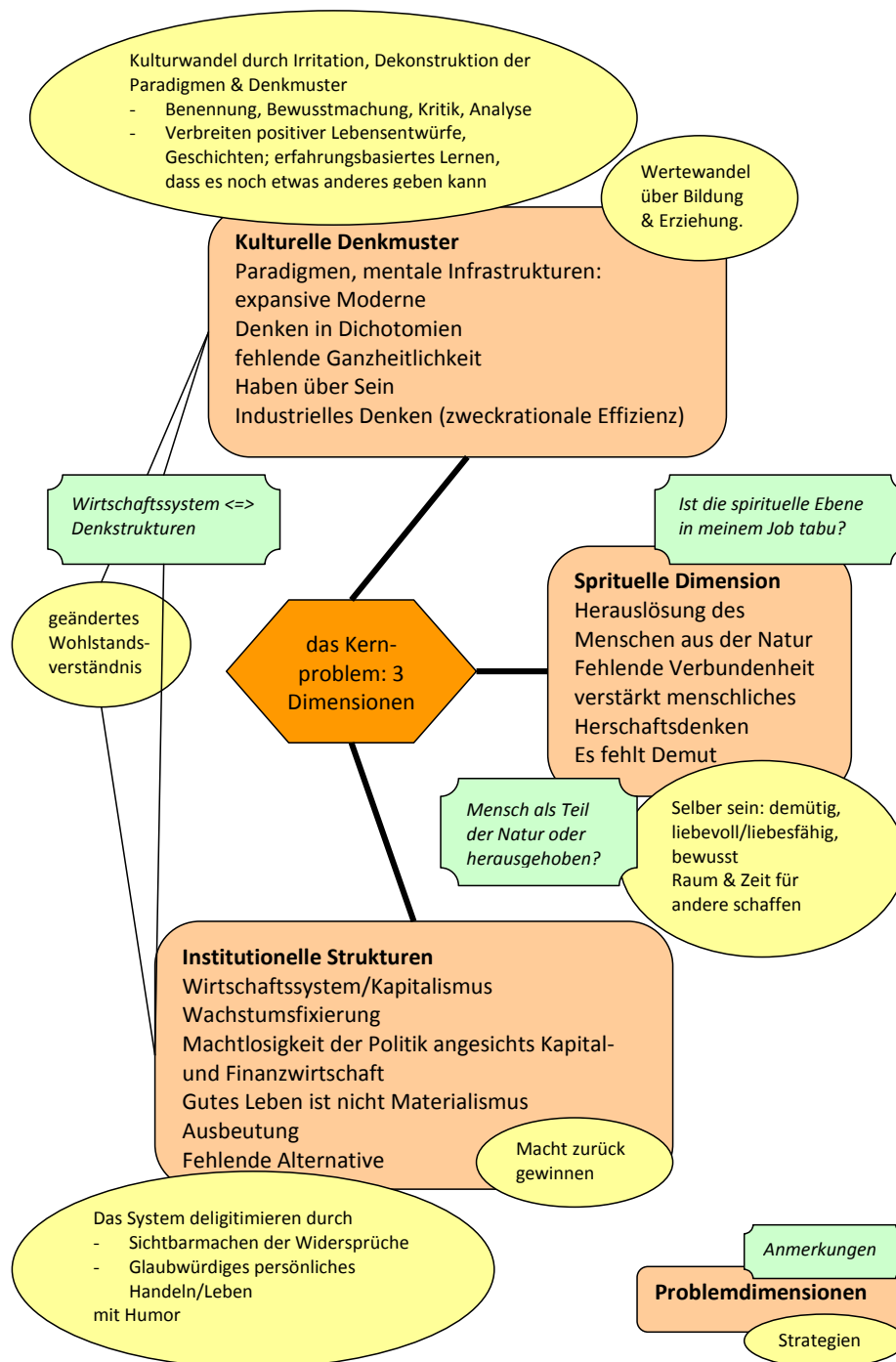


Abbildung 2-3: Landkarte der Großen Transformation

**Ergebnis eines brainstormings zu den Fragen "Was ist das Kernproblem des gegenwärtigen Systems, das den Krisensymptomen zugrunde liegt und „Welche 2-3 Ansatzpunkte (strategische Hebel) scheinen am effektivsten, um das Kernproblem anzugehen.“ (Dokumentation des Originals im Anhang)**

### *Kapitalismuskritik?*

Der Begriff "Kapitalismus" taucht in der finalen Dokumentation des "Kernproblems" nicht auf - obwohl er in der Diskussion oft verwendet wurde. Hier reichten die Meinungen der Teilnehmer von fundamentaler Kapitalismuskritik auf der einen Seite zu moderaten Sichtweisen, die sich durchaus vorstellen könnten, dass ein kapitalistisches, auf Wettbewerb ausgerichtetes, System mit einem Leben im Einklang mit den planetaren Grenzen des Ökosystems vereinbar sein kann. Einigkeit herrschte jedoch darüber, dass die derzeitige neoliberale, auf Wachstum und wachsender Extraktion von Ressourcen ausgerichtete Form des Kapitalismus nicht geeignet ist, eine nachhaltige und gerechte Lebensweise zu ermöglichen.

Die Frage, ob der Begriff "Kapitalismuskritik" aktiv verwendet werden soll, wurde von manchen Teilnehmern auch als strategische Entscheidung eingestuft ("wen spricht man an, wen schreckt man ab"). Dies gilt insbesondere, da eine Kritik des Kapitalismus oft mit einer impliziten Unterstützung des Kommunismus/Sozialismus assoziiert wird - deren realpolitische Umsetzungen zielen mit ihrer Wachstumsorientierung aber auch nicht auf ein nachhaltiges Leben in den planetaren Grenzen ab. Als allgemeine Schwierigkeit wurde in diesem Zusammenhang das Fehlen einer klaren Utopie benannt. Es gibt zwar erfolgreiche Experimente und Nischen (z.B. Ökodörfer). Die Positivformulierung einer (konsensfähigen) großen Vision - wie sieht also eine Welt aus, in der das Kernproblem überwunden wurde? - scheint zu diesem Zeitpunkt also noch nicht zu gelingen.

### *Spiritualität, Demut, Anthropozän*

Unterschiedliche Positionen der Teilnehmer wurden im Bezug auf das Verhältnis von Mensch und Natur diskutiert. Dabei gab es zwei polare Wahrnehmungen: Müssen wir Menschen begreifen, dass wir ein Teil der Natur sind und mehr Demut gegenüber der Welt zeigen? Oder sind wir durch unser Bewusstsein überlegen und müssen daraus eine spezielle Verantwortung gegenüber der Natur ableiten? Letzteres insbesondere, da wir uns im "Anthropozän" befinden, der Mensch also, etwa durch den Klimawandel, die Fähigkeit hat, durch seine Handlungen das Ökosystem der Erde massiv zu verändern.

Kontrovers diskutiert wurde auch die Frage, ob Aspekte wie Demut und Spiritualität Teil der professionellen Identität (als Mitarbeiter in CSOs) sein sollen, oder ob sie lediglich für das persönliche Handeln (ggf. auch in anderen Lebensbereichen jenseits der Arbeit) bestimmend sein sollten. Die Positionen hierzu variieren nicht nur von Individuum zu Individuum sondern sind sicherlich von der Art der Organisation abhängig. So können Werte wie Demut sicherlich Teil einer Bildungsarbeit (etwa an Schulen) sein und sind etwa auch durch religiöse Träger leichter offensiv vertretbar, als dies in anderen Institutionen üblich ist.

## **2.3.2 Transformationsbegriff und Kommunikation nach außen**

Auch nach der Erstellung der "Landkarte der Großen Transformation" hatten sich die Teilnehmer im Laufe der Lernreise dem Begriff der "Großen Transformation" von unterschiedlichsten Perspektiven immer wieder genähert. Mehrfach im Prozess wurde angemahnt, dass es notwendig sei, sich über Begriffe zu verständigen. Wenngleich keine formale Definition erarbeitet wurde, zeigen die

Diskussionen der Teilnehmer, dass sie ein größtenteils gemeinsames Verständnis der gebrauchten Begriffe entwickelt haben - oder sich zumindest unterschiedlicher Verwendung von Begriffen bewusst geworden sind.

In den Diskussionen auf dem dritten Seminar wurde jedoch auch deutlich, dass die Teilnehmer - auf dem Seminar selbst, vor allem aber in ihrer täglichen Arbeit - sehr unterschiedliche Begriffe dafür verwenden, *worum es im Kern geht*.

Dabei kann man zwei Begriffstypen unterscheiden:

- einmal Begriffe die den Prozess, bzw. das Ausmaß des Wandels betonen - ohne aber Aussagen über die Richtung zu machen, wie etwa: Systemwandel, gesellschaftliche Veränderungsprozesse, Große Transformation
- zum anderen Begriffe, die die Richtung des Wandels stärker eingrenzen, wie etwa: sozial-ökologische Transformation, Transformation zu Nachhaltigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Post-Wachstums-Gesellschaft, globale Gerechtigkeit, Kapitalismuskritik

Dabei wurde deutlich, dass die Teilnehmer der Lernreise z.T. sehr bewusst sehr unterschiedliche Begriffe benutzen. Dabei haben die Begriffe aus der ersten Gruppe den Vorteil, dass sie gerade in der Kommunikation nach außen anschlussfähig an verschiedenste Zielgruppen sind (*Ich engagiere mich für gesellschaftliche Veränderungsprozesse* klingt vorbehaltlos positiv). Allerdings sind sie aber ja zunächst richtungsleer und das Risiko besteht, dass sie als leere Worthülsen von jedem für alles verwendet werden könnten.

Bei den Begriffen der zweiten Gruppe wurden sofort Differenzen in der Gruppe offensichtlich. Während für manche etwa der Begriff der "sozial-ökologischen Transformation" eine breite Klammer darstellt, fehlte andern hier der ökonomische Aspekt, der aber aus wachstumskritischer Perspektive zentral ist.

Unbeantwortet blieb in den Diskussionen, ob der Begriff der Großen Transformation ein sinnvoller Fachbegriff ist, der ein gemeinsames Anliegen verschiedenster CSOs - etwa als gemeinsames Dach einer Bewegung - zum Ausdruck bringen könnte. Es schien jedoch so, dass in ihrer täglichen Arbeit, die Teilnehmer der Lernreise eher andere Begriffe verwenden würden, um ihr Anliegen zu beschreiben. Oft sind dies gerade Begriffe, die eine gewisse Abgrenzung zu den bisherigen Themenfeldern oder Arbeitsansätzen einer Organisation zum Ausdruck bringen - so betont ja der Begriff der sozial-ökologischen Transformation, dass es gerade nicht um eine einseitige Fokussierung auf Soziales oder Ökologie gehen kann.

Ein wichtiges Ergebnis dieser Diskussion ist die Frage, ob und wie es möglich wäre, die Probleme, die hinter der Großen Transformation stehen (wie etwa die Wachstumslogik des Wirtschaftssystems), in Kampagnen zu adressieren. Oder wäre es geeigneter, dass CSOs parallel zu ihrer Kampagnenarbeit andere methodische Standbeine entwickeln, in denen sie die Ziele der Großen Transformation vorantreiben? Viele der geplanten Realexperimente adressieren auf die eine oder andere Weise diese Fragen.

### 2.3.3 Theorien des Wandels

An mehreren Punkten der Lernreise kam explizit die Frage auf, von welcher Theorie des Wandels die einzelnen Teilnehmer - und auch die Institutionen in denen sie arbeiten - eigentlich ausgehen.

#### *Persönliche Haltung vs. professionelles Handeln*

Auf dem ersten Workshop wurden deutlich unterschiedliche Positionen ersichtlich, hinsichtlich der Frage, welche Rolle die persönliche Ebene für ein Engagement in der Großen Transformation spielen sollte. Dies zeigte sich u.a. daran, dass manche Teilnehmer das Lab-Konzept dafür kritisierten, dass persönliche Aspekte zu intensiv behandelt werden, z.B. persönliche Motivationen, Haltungen und Handlungen (inkl. Fragen der Spiritualität). Einige Teilnehmer wünschten sich einen stärkeren Fokus auf professionelle Aspekte im Sinne eines Trainings für die Arbeit in einer CSO. Dahinter stand der Wunsch nach einer klareren Trennung zwischen dem Privaten und dem Professionellen.

Hier offenbarten sich natürlich auch die Unterschiede der vertretenen CSOs: Gerade in großen umweltpolitischen oder sozialen NGOs ist es durchaus denkbar, das Engagement dort als professionelle Arbeit zu verstehen - und im privaten Leben durchaus andere Prioritäten zu leben. Im Gegensatz dazu ist für Teilnehmer aus anderen Kontexten das privat Gelebte mit dem gesellschaftspolitisch Gewünschtem untrennbar verbunden (z.B. alternative Wohnprojekte).

Auf den Seminaren wurden immer wieder Verbindungen zwischen dem Privaten und dem Professionellen diskutiert. Gerade auf dem zweiten Seminar wurde deutlich, dass ein Engagement für die Große Transformation etwas mit *mir, meinen Haltungen* und persönlichen Lebensumständen zu tun hat und davon kaum zu trennen ist. Auch bei denjenigen, die dieser Verbindung professioneller Anliegen mit persönlichen Motivationen und Haltungen zunächst skeptisch gegenüber gestanden hatten, war in diesem Punkt eine allmähliche Öffnung zu beobachten.

#### *Erfolgskriterien und Kampagnenkritik*

Ein wichtiger Diskussionsstrang auf den Seminaren war die Frage nach der Wirkung und den Gestaltungsmöglichkeiten für Kampagnen. Ausgangspunkt sind folgende Feststellungen:

- Viele CSOs sind sehr erfolgreich in der Umsetzung gezielter Kampagnen. Durch eine klare Zuspitzung auf ein spezifisches Problem und die Identifikation eines spezifischen Adressaten ist es möglich, in kurzer Zeit viele Menschen zu mobilisieren und dadurch sehr mächtige Akteure, wie etwa globale Industriekonzerne oder Regierungen dazu zu bewegen, ökologische oder soziale Verbesserungen umzusetzen. (Beispiel: 1995 führte die Greenpeace Kampagne gegen das Versenken/Entsorgen der Brent Spar Ölplattform im Meer zu einem massenhaften Boykott von Shell, wodurch der Konzern letztendlich einlenkte.)
- Obwohl viele solcher Einzelkampagnen sehr erfolgreich sind, zeigen viele globale Indikatoren in eine negative Richtung. Dies gilt z.B. für die weiter wachsenden Treibhausgasemissionen oder den Verlust von Biodiversität. Dieses Dilemma formulierte Greenpeace-Chef

Kumi Naidoo pointiert: "We are winning important strategic battles. But we are losing the planet."<sup>3</sup>

- Die meisten dieser Kampagnen sind gekennzeichnet durch ein klares Freund - Feind Rollenbild. Sie sind meist medial stark zugespitzt und vereinfacht und bedienen eine schwarz-weiß-Logik. Innerhalb dieser Kampagnenlogik ist ein systemischer Blick auf persistente Probleme nicht wirklich möglich. Die zentrale Erkenntnis der Wachstumskritik - *Wir alle sind Teil des Problems* - kann nicht Teil einer Freund-Feind Dialektik sein. Fundamentale Werte, die implizit über aggressive Kampagnen vermittelt werden entsprechen nicht den Werten, die die Teilnehmer der Lernreise mit der Großen Transformation verknüpfen: Kooperationswille, Demut, Rücksichtnahme. Die Methode der Kampagne widerspricht also in gewisser Weise den Zielen der Großen Transformation.

Vor diesem Hintergrund gab es eine Reihe von Diskussionen, in denen sich zeigte, dass die Teilnehmer der Lernreise und auch die Institutionen, die sie repräsentieren, hier unterschiedliche Positionen haben. Offensichtlich ist, dass CSOs, die das persönliche Handeln, das Leben der eigenen Werte in den Vordergrund stellen (wie z.B.: Ökodörfer, Wohngemeinschaften etc.) diesen Wertekonflikt bewusst vermeiden und aggressive Kampagnen nicht oder nur sehr selten durchführen. Für viele große CSOs, die politische Arbeit und Lobbying betreiben, sind Kampagnen ein sehr etabliertes Mittel. Ein wichtiges Ergebnis der Diskussion war, dass auch Vertreter großer CSOs die Existenz des inhärenten Wertekonflikts aggressiver Kampagnen durchaus bestätigen. Dennoch zeigten sich manche überzeugt, dass sie ein sinnvolles Mittel politischer Arbeit darstellen. Begründet wurde dies damit, dass bestimmte Situationen und Machtstrukturen dazu führten, dass kollaborative Ansätze wenig erfolgreich sind. (Wie kann man einen großen Industriekonzern dazu bewegen, ernsthaft und auf Augenhöhe über Umweltprobleme auch nur zu reden, wenn man keinerlei Druckmittel in der Hinterhand hat?)

### *Drei Säulen der Einflussnahme*

Um die verschiedenen Sichtweisen und Ansatzpunkte, mit denen Wandel unterstützt werden kann zu visualisieren, wurden die Teilnehmer auf dem zweiten Workshop gebeten sich in einer Aufstellungsübung zu verschiedenen Theorien des Wandels positionieren. Hier wurde abgefragt, welcher der drei folgenden Faktoren aus ihrer Sicht am wichtigsten für die Unterstützung einer Großen Transformation sei:

- **Politische Arbeit**, im Sinne von Advocacy, politischem Lobbying und Öffentlichkeitsarbeit um auf politische Entscheidungen Einfluss zu nehmen und so den Rahmen für einen gesellschaftlichen Wandel zu schaffen.
- Mein **individuelles Bewusstsein und Verhalten** muss im Einklang mit den Zielen und Werten der Großen Transformation stehen.

---

<sup>3</sup> Quelle: <http://www.spiegel.de/international/world/greenpeace-head-naidoo-and-the-new-strategy-against-climate-change-a-832709.html>



- **Bildungsarbeit**, aus dem Gedanken, dass Werte und Wissen entscheidend für persönliche Entscheidungen sind und diese kollektiv über Bildungsangebote gelernt und verbreitet werden können. Dabei umfasst die Bildung klassische Institutionen, wie Schule, Universität etc. als auch Weiterbildungsprogramme für Berufstätige und interessierte und engagierte Bürger.

Diese Faktoren waren so gewählt, dass sie die grundsätzlichen Ansatzpunkte der beteiligten CSOs repräsentieren. Und tatsächlich ordneten sich die Teilnehmer tendenziell eher einer Position zu, die nahe am Profil ihrer CSO liegt. Allerdings wurde deutlich, dass sich niemand nur einer Position zuordnen würde, sondern letztlich alle drei Wirkungen als wichtig wahrgenommen wurden und daher kombiniert werden sollten. Lediglich die Gewichtungen variieren zwischen den Teilnehmern.

Dieses Anerkennen, dass alle drei genannten Aspekte wichtige Säulen der Einflussnahme in Richtung einer Großen Transformation sind, spiegelt die stark systemische Perspektive der Lernreise wieder. So war es von Anfang an ein Bedürfnis der Teilnehmer und der Organisatoren, Wege auszuloten, wie die komplexen Wechselwirkung von Strategien und Ansätzen im Gesamtsystem sinnvoll adressiert werden könnten. In den Diskussionen zeigte sich, dass im Laufe der Seminare ein gewisser Annäherungsprozess zwischen den Teilnehmern stattgefunden hatte, in dem Sinne, dass die verschiedenen strategischen Ansatzpunkte der einzelnen CSOs als Bausteine in einer umfassenderen Theorie des Wandels wahrgenommen wurden.

### 3 Fallbeispiele - Realexperimente

#### 3.1 Greenpeace - AG Wachstum

*Wie kann ein global player im Umweltschutzbereich, der sich über klare und gezielte Kampagnen profiliert hat, grundlegende systemkritische (z.B. wachstumskritische) Fragen in seine tägliche Arbeit integrieren, ohne die Prägnanz zu opfern, auf der bisher seine (mediale) Stärke beruhte?*

Greenpeace trägt ja bereits im Namen den Anspruch sowohl ökologische (green) als auch soziale Themen (peace) zu adressieren. Seit den frühen 80er Jahren hat sich die Organisation jedoch im Wesentlichen als Naturschutzorganisation profiliert. Erfolgreich ist sie vor allem durch gezielte, medienwirksame Kampagnenarbeit geworden (mit Schlauchbooten gegen Walfang, Plakate vor rauchenden Schloten etc.)

Trotz aller Erfolge ist die Selbsteinschätzung zu den Erfolgen der Umweltbewegung ernüchternd: "We are winning important strategic battles. But we are losing the planet."<sup>4</sup> So taucht die Frage nach den grundlegenden Treibern der Umweltzerstörung immer wieder in der Geschichte von Greenpeace auf. Sowohl Greenpeace Deutschland, als auch Greenpeace International haben sich wiederholt wachstumskritisch positioniert. Dies geschah über einzelne Publikationen, Unterstützung von Veranstaltungen wie den MC Planet Kongressen etc. Bisher ist eine grundsätzlich wachstumskritische Haltung jedoch nicht Kernbestandteil der Positionierung von Greenpeace. Insbesondere in der Kampagnenarbeit gibt es bisher keine durchgängige Verknüpfung zu einer wachstumskritischen Position.

##### *Das Realexperiment*

Greenpeace (GP) hatte bereits vor Beginn des Smart CSOs Lab eine interne AG "Wachstum" ins Leben gerufen und geht der Frage nach: "*Welchen Beitrag kann Greenpeace Deutschland zur Kritik der Wachstumsfixierung und einer ‚Großen Transformation‘ leisten?*" Wenngleich dieser Prozess bereits vor dem Smart CSOs Lab initiiert wurde, so wurde er doch als Realexperiment ausgewählt, um ihn durch die Erkenntnisse der Lernreise weiter zu unterstützen. Beide Teilnehmer von Greenpeace an der Lernreise sind in der AG Wachstum aktiv.

Die AG Wachstum hat einen internen Diskurs innerhalb Greenpeace Deutschland angestoßen. Hierzu wurden 2014 / 15 eine Reihe von Diskussionsveranstaltungen (sog. "Wachstumspalaver") veranstaltet, an denen hauptamtliche GP-Mitarbeiter und ehrenamtliche Unterstützer teilnahmen.

---

<sup>4</sup> Kumi Naidoo, Leiter Greenpeace International etwa in: <http://www.spiegel.de/international/world/greenpeace-head-naidoo-and-the-new-strategy-against-climate-change-a-832709.html>

Ergebnis ist ein Thesenpapier, in dem Empfehlungen erarbeitet wurden, wie GP das wachstums-kritische Ansätze aufgreifen könnte in: den Positionen von Greenpeace, in der Kampagnen- und Themenarbeit und für sich selbst als Organisation.

### *Bezug zu Inhalten der Lernreise*

Der GP-interne Diskussionsprozess steht im Einklang mit einer der zentralen Thesen des Smart CSOs Labs: CSOs bekämpfen in ihren Kampagnen Symptome, sie sind darin sehr erfolgreich - zugleich jedoch stützen viele Kampagnen Werte, die eigentlich im Widerspruch zum gewünschten Systemwandel stehen (z.B. Freund-Feind Polarisierung statt einer Überzeugung, dass *wir alle* gemeinsam einen Beitrag zum Wandel leisten müssen; vereinfachende Zuspitzung von Problemen statt systemischer Perspektiven). Viele Kampagnen adressieren also gerade nicht die zu Grunde liegenden Kernprobleme (root-causes). Ziel der AG Wachstum ist es, Vorschläge zu entwickeln wie das als zentral angesehene Kernproblem - die Wachstumsorientierung des Wirtschaftssystems - konsequent in allen Aktivitäten von GP adressiert werden könnte.

Dabei sind sich die in der AG beteiligten Mitarbeiter von GP durchaus bewusst, dass mit diesem Vorhaben Schwierigkeiten verbunden sind: Sollen sich Organisationen wie GP in ihrem eigenem Wachstum beschränken? Dies käme ja einer Begrenzung ihrer Stärke und Einflussmöglichkeiten gleich. Auch ist eine ganzheitliche Betrachtung eines Problems in der Regel wesentlich schwerer zu kommunizieren als eine (vereinfachende) Zuspitzung.

### *Entwicklungsprozess des Realexperiments*

Das Realexperiment wurde schon vor Beginn des Smart CSOs Lab begonnen. Daher konnten auch innerhalb der Laufzeit des Labs weitreichende Ergebnisse erzielt werden: Mehrere Veranstaltungen wurden durchgeführt, ein GP-internes Thesenpapier wurde erstellt und auch schon in den Leitungsgremien von GP Deutschland vorgestellt.

Vorteilhaft für diesen Prozess war es sicherlich, dass es bei Greenpeace schon lange eine grundsätzliche Offenheit gibt, ökologische Themen mit sozialen und wirtschaftlichen Zusammenhängen zu verbinden. Insofern ist es nicht völlig neu, dass sich GP des Themas Wachstum annimmt. Aber die Intensität der Auseinandersetzung mit dem Thema wurde durch die AG Wachstum massiv erhöht.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, dass GP mit zwei Mitarbeitern auf der Lernreise vertreten war. Beides sind etablierte Mitarbeiter, die schon länger bei GP sind. Ein Mitarbeiter ist in den Leitungsgremien von GP vertreten. Somit war es leichter möglich, Ergebnisse der Lernreise in die Arbeit von Greenpeace zu transportieren: zum einen konnten sich die beiden Mitarbeiter untereinander austauschen und selbst bestärken, zum anderen ergaben sich durch deren Positionen in der Organisation und durch den bereits bestehenden Prozess effektive Ansatzpunkte um Ideen und Erkenntnisse bei GP einfließen zu lassen.

Insgesamt scheint es sehr wahrscheinlich, dass die Ergebnisse der AG Wachstum sich zukünftig auch wirklich in konkretem Handeln von GP niederschlagen werden: Für Greenpeace Deutschland entwickelt sich eine feste Netzwerkstruktur (Aktionsgruppe "W") die u.a. plant eine Checkliste für

Kampagnen zu erstellen, sowie konkrete Positionsvorschläge zu Themen wie Green Economy, bedingungslosem Grundeinkommen und TTIP aufzustellen, um diese in die Greenpeace-Kampagnenstrategie zu Einzelthemen einfließen lassen zu können.

### ***Fazit und Übertragbarkeit***

Die Fragestellungen und der Ansatz dieses Realexperiments ist für viele große NGOs von hoher Relevanz: Wie kann die Komplexität von grundlegender Systemkritik in das Handeln von Organisationen aufgenommen werden, deren bisheriger Erfolg auf schlagkräftigen Kampagnen mit hoher medialer Sichtbarkeit beruhte?

Im Beispiel Greenpeace gab es eine Offenheit der Mitarbeiter und engagierten Ehrenamtlichen, sich mit grundlegenden systemkritischen Fragen (hier Wachstumskritik) zu beschäftigen und die Verbindung zwischen ökologischen und sozialen Perspektiven in die aktive Arbeit zu integrieren. Wie sich dies langfristig auf die Wirksamkeit der Organisation auswirkt und welche Folgen dies etwa für die Spendenbereitschaft der Unterstützer haben wird, muss sich noch zeigen. Deutlich wird jedoch, dass es innerhalb von Greenpeace Personen gibt, die einen solchen, experimentellen Veränderungsprozess vorantreiben.

## **3.2 FairBindung - systemkritische Selbstreflektion**

*Zwischen dem Anspruch der "Großen Transformation" und den kleinteiligen Logiken einzelner Projekte klafft oft eine große Lücke - gerade wenn Fördergelder für Projekte eingeworben werden müssen. Wie können Engagierte eines kleinen Vereins sicherstellen, dass Ihre Visionen und ihre grundsätzlichen strategischen Ansätze sich wirklich in ihrer alltäglichen Arbeit wiederfinden?*

FairBindung e.V.<sup>5</sup> ist ein kleiner Verein, der Bildungsarbeit für junge Menschen gezielt kombiniert mit dem Import und Vertrieb von solidarisch gehandeltem Kaffee aus Guatemala. Das Ziel des gemeinnützigen Vereins ist es, die "sozial-ökologische Transformation im Sinne einer nachhaltigen, solidarischen und global gerechten Gesellschaft" voranzubringen. Die Bildungsarbeit zielt dabei darauf ab, Menschen dazu zu befähigen, sich mit Themen der sozial-ökologischen Transformation individuell und im Austausch mit anderen auseinanderzusetzen. Ein wichtiges Element der Bildungsarbeit ist das Sichtbarmachen von gelebten Alternativen, um so Lernprozesse und neue Denkweisen anzustoßen, die es ermöglichen, den transformativen Wandel aktiv mitzugestalten. In diesem Sinne ist der Import und Vertrieb solidarisch gehandelten Kaffees ein praktisches Beispiel für alternative globale Handelsbeziehungen. FairBindung schafft so einen starken Praxisbezug zu den in der Bildungsarbeit behandelten Inhalten und versucht durch die konkreten Erfah-

---

<sup>5</sup> <http://www.fairbindung.org/>

rungen Themen wie Fairer Handel, Umweltschutz und nachhaltiges Wirtschaften für die Zielgruppen der Bildungsprojekte erfahrbar zu machen.

### ***Das Realexperiment***

Die Selbstwahrnehmung der aktiven Vereinsmitglieder ist, dass das Bewusstsein für und das Interesse an systemischem Denken und Systemkritik im Kollektiv weit verbreitet ist. Auf dieser Grundlage wurde die Frage gestellt: *"Wie kann Bildung zu einer Transformation beitragen? Sind bestimmte Bildungsprojekte systemstärkend statt -kritisch?"* Die hieraus abgeleitete Leitfrage für das Realexperiment lautete: *"Wie können wir ein Bewusstsein über die durch unsere Projekte und Projektideen aufgegriffenen Hebelpunkt schaffen, das uns dabei unterstützt eine Strategie der Transformation in unserer Bildungsarbeit zu verankern?"*

Zunächst wurde versucht eine Visualisierung der Hebelpunkte für die tägliche Arbeit des Vereins zu erstellen, um so prüfen zu können, ob einzelne Aktivitäten mit den großen strategischen (transformativen) Zielen in Einklang stehen. Die Umsetzung stellte sich als sehr schwierig heraus, daher wurde der Ansatz vereinfacht.

Das *anfassbare* Ergebnis des Realexperiments ist ein Fragenkatalog zum transformativen Selbstverständnis. Hier wurden Fragen, die in der Lernreise aufgeworfen worden waren, spezifisch für die Arbeit von FairBindung formuliert. Der Fragenkatalog kann z.B. dazu verwendet werden, in der Konzeptionsphase von Aktivitäten des Vereins zu prüfen, ob diese Aktivitäten wirklich transformative Ansätze verfolgen, in wie weit also systemverstärkende oder systemkritische Wirkungen zu erwarten sind.

Dieser Fragebogen wurde verwendet, um zu reflektieren, ob Projekte für die aktuell Förderungen beantragt wurden, ein transformatives Potential haben. Es zeigte sich, dass es sinnvoller wäre, diesen Fragenkatalog früher im Prozess der Projektentwicklung zu verwenden: also nicht erst in der Phase des Antragschreibens (die stark durch Vorgaben des potentiellen Geldgebers dominiert wird), sondern bereits in der Phase der ersten Ideenfindung. Aktuell experimentiert FairBindung damit, wie ein solcher Fragenkatalog am wirkungsvollsten verwendet werden kann.

### ***Bezug zu Inhalten der Lernreise***

Das Realexperiment adressiert explizit den ersten Hebelpunkt "Embedding systems thinking in CSO practice". Der Ansatz ist, Reflektionsforen zu institutionalisieren, um zu prüfen, in wie weit einzelne Projekte dem grundsätzlichen Ziel, transformativ zu wirken, entsprechen. Interessant hierbei ist, dass die Reflektion (wie können wir transformativer wirken) nicht nur in Form einer Diskussionsrunde oder eines einmaligen Reflektionsprozesses angegangen wird. Über den Fragenkatalog wird versucht, diese Reflektion dauerhaft an einer strategisch bedeutenden Phase (der Ideenentwicklung für neue Projekte) zu implementieren.

### ***Entwicklungsprozess des Realexperiments***

Die Teilnahme eines Vertreters von FairBindung ist durch alle aktiven Mitglieder des Vereins unterstützt worden. Es wurde beschlossen die Teilnahmegebühren gemeinsam über den Verein zu finanzieren. Diese Entscheidung symbolisiert die grundsätzlich positive Haltung der anderen Mitglieder und das Interesse an den Ergebnissen der Lernreise.

Dass die Inhalte der Lernreise wirklich in der Institution aufgenommen wurden, zeigt sich u.a. daran, dass die Gedanken der Lernreise in verschiedenen Texten des Vereins aufgenommen wurden - auch in solchen Texten, die von Nicht-Teilnehmern der Lernreise formuliert wurden.

Interessant ist der offene Suchprozess: die ursprüngliche Idee einer Visualisierung der Hebelpunkte wurde verworfen, bzw. auf ein umsetzbares Maß (den Fragenkatalog) reduziert. Dies geschah in mehreren iterativen Schritten bei denen sich Diskussionen mit anderen Teilnehmern der Lernreise abwechselten mit Diskussionen mit Mitgliedern von FairBindung. Besonders der Austausch zwischen Realexperimenten wurde als besonders fruchtbar in diesem Prozess eingeschätzt.

### *Fazit und Übertragbarkeit*

Die Fallstudie FairBindung zeigt einen möglichen Ansatz, wie Institutionen sich und ihr Handeln daraufhin überprüfen, ob sie wirklich "systemkritisch" oder letztlich doch "systemstabilisierend" arbeiten. Zu Grunde liegt die These, dass ein gewisses Maß an Destabilisierung nötig ist, um eine Große Transformation zu unterstützen. Diese systemkritische Haltung ist aber auch bei kleinen, idealistischen Organisationen schwer aufrecht zu erhalten, da natürlich auch sie sich "im System" bewegen, also etwa Fördergelder oder Teilnehmer einwerben müssen und daher zu Kompromissen gezwungen sind. Interessant ist hier die Erfahrung, dass es offensichtlich nicht reicht, die richtigen ("kritischen") Fragen zu stellen. Sondern dass es auch nötig ist, die richtigen Zeit- oder Ansatzpunkte innerhalb der eigenen Organisation und innerhalb von Prozessabläufen (etwa Antragsentwicklung) zu identifizieren, so dass kritische Fragen auf fruchtbaren Boden fallen können und nicht untergehen, weil sie etwa nur störend oder unerfüllbar wirken.

## **3.3 Bundjugend - Change Agent für sozial-ökologische Dialoge**

*Welche Rolle, welche Möglichkeiten und Grenzen hat ein einzelner "Change Agent" wenn es darum geht, stärker systemische Ansätze in die eigene Organisation zu tragen? Gerade wenn diese systemische Perspektive radikalere Vorgehensweisen impliziert oder grundlegende Handlungsmuster in der Organisation infrage stellt.*

Die BUNDjugend (Jugend im Bund für Umwelt und Naturschutz e. V.) ist der unabhängige Jugendverband des BUND mit bundesweit etwa 85.000 Mitgliedern. Als Jugendorganisation ist die BUNDjugend tendenziell radikaler und moderner als die Mutterorganisation des BUND. Der BUND ist mittlerweile sehr breit aufgestellt und adressiert nahezu alle umweltrelevanten Themen (von

"Artenschutz" und "Atomkraft" über "Nanotechnologie" bis zu "Technischer Umweltschutz"). Auffällig ist im Gegensatz dazu, dass auf der Internetseite der BUNDjugend<sup>6</sup> fünf Themenschwerpunkte angegeben werden, zwei davon lauten "Konsum" und "Postwachstum", worin eine grundsätzlich systemkritische, also eine über Naturschutz im engeren Sinn hinausgehende Perspektive, bzw. eine wachstumskritische Haltung der BUNDJugend unmittelbar deutlich wird.

### ***Das Realexperiment***

Die Vertreterin der BUNDjugend hat ihr Realexperiment im Rahmen des Smart CSOs Labs als persönliches Experiment formuliert, in dem es vor allem darum ging, die Rolle eines Change Agents zu beleuchten: *"Wie kann ich als Change Agent die große sozial-ökologische Transformation in der BUNDjugend vorantreiben und an verschiedenen Stellen wirksam werden?"* Dabei ging es explizit um die Fragen: *"Wie machen wir uns systemische Fragen bei unserer Arbeit bewusster, wie können wir soziale Fragen stärker mitbedenken und wie erhöhen wir politische Wirksamkeit?"* In ihrer Rolle als Change Agent hat die Vertreterin der BUNDjugend sich v.a. in drei Feldern engagiert:

- Anstoßen von Vernetzungs- und Gedankenaustauschprozessen innerhalb der BUNDjugend, insbesondere die Reflektion, inwieweit ein strategisches Voranbringen einer großen / sozial-ökologischen Transformation durch die BUNDjugend unterstützt wird bzw. werden könnte.
- Mitarbeit an einem Papier zur Suffizienzpolitik, das von BUND und BUNDjugend Vertretern gemeinsam formuliert wurde.
- Entwicklung eines Projektes, in dem BUNDjugend gemeinsam mit Vertretern aus Jugendverbänden der Gewerkschaften zusammenarbeitet, um den Dialog zwischen Umweltverbänden und Gewerkschaften zu intensivieren.

### ***Bezug zu Inhalten der Lernreise***

Der Bezug zur Theorie des Wandels erfolgte in diesem Realexperiment über zwei Ebenen:

- Einerseits durch die Auseinandersetzung mit der Rolle als Change Agent. Hier ging es insbesondere um Fragen wie: Was kann ein Einzelner erreichen? Welche Barrieren und Limitierungen gibt es, Wandel in Institutionen hinein zu tragen (z.B. Hierarchien etc.)? Zur Reflektion dieser Fragen hat die Vertreterin der BUNDjugend ihre Erfahrungen in einem Change Tagebuch dokumentiert.
- Andererseits ging es auch darum, wie die Institution BUNDjugend stärker systemisch und strategischer an Kernproblemen arbeiten kann (also ein direkter Bezug zum Hebelpunkt 1 "embedded systems thinking in CSO practice"). In hausinternen Diskussionsprozessen und in externen Dialogen mit sozialpolitischen Akteuren (Gewerkschaften) wurde die um-

---

<sup>6</sup> <http://www.bundjugend.de/>

weltpolitisch fokussierte Perspektive des BUND und der BUNDjugend bewusst ausgeweitet hin zu einer *sozial-ökologischen* Transformation.

### ***Entwicklungsprozess des Realexperiments***

Die Teilnahme der BUNDjugend Mitarbeiterin am Smart CSOs Lab ist bei ihren Kollegen und Vorgesetztem zwar grundsätzlich gutgeheißen worden. Aber es gab keine enge Einbettung etwa in die strategische Planung der Geschäftsstelle der BUNDjugend. Die Vertreterin der BUNDjugend hat ihre Erfahrungen und Fragen aus der Lernreise von sich aus aktiv in ihr Arbeitsumfeld eingebracht - durch Befragung der Kollegen und einen gemeinsamen Workshop (in dem direkt Fragen und Methoden aus dem ersten Seminar der Lernreise übernommen wurden) sowie durch die fortwährende aktive Beteiligung an organisationsinternen Prozessen aus systemischer Perspektive. So hat sie sich ihr Mandat, als Change Agent zu fungieren, langsam selbst erarbeitet.

### ***Fazit und Übertragbarkeit***

Das Realexperiment zeigt deutlich die Möglichkeiten und Grenzen von Change Agents auf:

Im Rahmen der Lernreise, kann eine einzelne Vertreterin einer Organisation zum einen als Multiplikatorin fungieren. Dies ist in diesem Fall gut gelungen: Themen und Fragen aus den Seminaren konnten in den Arbeitskontext eingespeist werden und wurden von Kollegen aufgegriffen. Erfolgsfaktoren hierfür waren, einerseits dass die Formate der Lernreise relativ einfach "kopierbar" und im institutionellen Kontext der BUNDjugend anwendbar waren. Andererseits herrschte eine grundsätzliche Offenheit bei den Kollegen, sich mit dem Thema der Großen Transformation zu beschäftigen.

Die zweite Wirkungsebene ist das Anstossen von neuen Prozessen und institutionellen Veränderungen. Auch hier gelang es Impulse zu setzen. Durch viel persönliches Engagement wirkte die einzelne Teilnehmerin der BUNDjugend als Change Agent in ihre Organisation hinein. Zugleich werden aber auch die Grenzen eines einzelnen Change Agents deutlich: Große, etablierte Organisationen haben Strukturen und Hierarchien sowie Traditionen thematischer Ausrichtungen, die zu einem starken Beharrungsvermögen der Organisationen führen. Dieses Beharrungsvermögen ist für die Organisation wichtig, um viele unterschiedliche Mitarbeiter integrieren zu können und dabei ein klares Profil der Organisation etablieren und erhalten zu können. Hierdurch werden aber natürlich die Wirkungsmöglichkeiten des Einzelnen massiv limitiert. Früher oder später braucht der einzelne Change Agent "Verbündete", dies können andere engagierte Kollegen sein, oder etwa eine formale Unterstützung durch die Leitungsebene der Organisation, ein offizielles "Mandat" als Change Agent zu wirken oder/und die Etablierung von Veränderungsprozessen in der Organisation.



## 4 Bewertung des Ansatzes der Lernreise

Der Ansatz des Berlin Smart CSOs Labs war es, über einzelne Teilnehmer in CSOs hinein zu wirken um diese dabei zu unterstützen strategischer in Richtung einer Großen Transformation zu arbeiten. Die primäre Interventionsebene war eine Reihe von Seminaren (drei mal drei Tage innerhalb von sieben Monaten). Dazwischen gab es Phasen, in denen die Teilnehmer für sich in ihren Organisationen arbeiteten und sich untereinander austauschten. Die Seminare waren sehr intensiv. Hier setzten die Organisatoren die wesentlichen Impulse. Zwischen den Seminaren gab es auch eine Begleitung, diese war jedoch niederschwelliger und stark von den Aktivitäten der Teilnehmer selbst abhängig.

Um zu analysieren, wie dieser gewählte Ansatz wirkt und wie er ggf. optimiert werden könnte, werden in diesem Kapitel zunächst einige Charakteristika der teilnehmenden Organisationen herausgearbeitet. Danach werden Bewertungen der Teilnehmer zu den Methoden auf den Seminaren analysiert. Schließlich werden hieraus Empfehlungen für die Gestaltung von ähnlichen (zukünftigen) Lernreisen entwickelt.

### 4.1 Rahmenbedingungen teilnehmender CSOs

#### 4.1.1 Organisationstypen der beteiligten CSOs

Die beteiligten CSOs unterscheiden sich hinsichtlich verschiedenster Kriterien, wie etwa: thematische Ausrichtung, Größe, Organisationsstruktur, Wirken und Ansatz der Arbeit etc. Mit Blick auf die Lernreise sind vor allem folgende Charakteristika besonders wichtig:

##### *Größe und Organisationsstruktur*

Hier lassen sich zwei Archetypen unterscheiden.

- Große Organisationen, mit etablierten Strukturen. Hierzu zählen insbesondere: Greenpeace, Brot für die Welt, NABU. Aber auch BUND (vertreten durch die BUNDjugend, die als Jugendorganisation etwas flexibler ist als der BUND insgesamt).
- Kleine (Graswurzel-) Organisationen und Netzwerke. Hierzu zählen etwa Gemeinschaft Schloss Tempelhof, Global Ecovillage Network, Research in Community e.V. (RIC), Förderverein Wachstumswende e.V.

Nicht alle der beteiligten CSOs lassen sich hier klar zuordnen. Manche Organisationen weisen Eigenschaften beider Archetypen auf, liegen also ggf. "dazwischen" (wie. z.B. Engagement Global / ASA Programm).

Mit Bezug auf die Organisationsstruktur zeigten sich folgende Unterschiede:

- In großen Organisationen sind Mitarbeiter hauptamtlich tätig und haben in der Regel relativ klar beschriebene Aufgabenbereiche. Dadurch sind aber Mandat und Möglichkeiten, das

Themenfeld der Großen Transformation in die eigene CSO zu tragen ggf. eingeschränkt. Hier ist es notwendig, dass ein formales Mandat der Geschäfts- oder Abteilungsleitung vorliegt, Ergebnisse der Lernreise in die Organisation zu tragen.

- In kleineren Organisationen und Netzwerken ist das formale Mandat oft nicht so wichtig. Neue Ideen (z.B. solche die auf der Lernreise entwickelt wurden), können durch persönliches Engagement in die eigene Organisation getragen werden.

### *Thematische Ausrichtung*

Die Organisationen die an der Lernreise teilnahmen, unterscheiden sich stark in ihrer thematischen Ausrichtung. Viele haben ein Profil das sich relativ klar einem Bereich - Umwelt *oder* Soziales - zuordnen lässt. Der etwas kleinere Teil der Organisationen hat schon im Kern ein Profil, das die im Lab adressierten Kernprobleme ganzheitlich angeht.

Gerade die großen Organisationen, die auf die politische Wirkung (über Kampagnen, Lobbyarbeit, etc.) zielen, lassen sich grundsätzlich einem der Schwerpunkte - Umwelt *oder* Soziales - zuordnen. Naturgemäß ist es daher ein typischer Ansatz in den Realexperimenten "über den eigenen Teller- rand" zu blicken, also eine stärker systemische Problemsicht und ganzheitlichere Lösungsansätze hin zu einer sozial-ökologischen Transformation zu entwickeln. Im Gegensatz dazu nehmen die Organisationen, die auf das eigene Sein als Motor für den Wandel abzielen (z.B. Gemeinschaft Schloss Tempelhof, Global Ecovillage Network), von sich aus eher eine ganzheitliche Perspektive ein.

Interessant ist in diesem Zusammenhang der Fall von BUNDjugend: Über den Mutterverein BUND ist das Profil eigentlich klar umweltpolitisch geprägt. Dennoch gibt es in der BUNDjugend viele Aktivitäten in Richtung "Konsum" und "Post-Wachstum". Diese zielen aber weniger auf ein politisches Agenda-setting ab, sondern mehr auf die persönliche Ebene ("Was kann ich selbst tun?").

Zusätzlich zu den Themenfeldern "Umwelt", "Soziales" und "Post-Wachstum" gibt es noch einzelne Institutionen, deren Profil sich über das Stichwort "Bildung" definiert. Bei manchen gibt es eine gewisse Affinität, welcher Aspekt von Nachhaltigkeit betont wird. Generell schienen die vertretenen Organisationen aber sehr offen, das Thema der Großen Transformation ganzheitlich aufzunehmen.

### **4.1.2 Wirkungsmöglichkeiten der Teilnehmer in ihren Organisationen**

Ein grundlegender Ansatz des Berlin Smart CSOs Labs war es, die Teilnehmer als "Change Agents" in ihren Organisationen zu begreifen. Also als jemanden, der neue Ideen und Wandel - speziell das Konzept der Großen Transformation - in ihre Organisation hinein trägt. Diese Rolle des Change Agents wurde in verschiedenen Einheiten auf den Seminaren reflektiert. Auch gab es Trainingseinheiten zur Organisationsentwicklung. Manche Teilnehmer (s. Fallbeispiel BUNDjugend) haben sich intensiv mit ihrer persönlichen Rolle in diesem Prozess auseinander gesetzt.

Die Rolle als Change Agent wurde von den Teilnehmern sehr unterschiedlich gelebt. Dies hängt einerseits mit ihren Organisationen und auch der Position der Teilnehmer in ihren Organisationen

zusammen. Darüber hinaus haben sich die Teilnehmer aber auch unterschiedlich stark als Change Agent begriffen - abhängig davon, wie sehr sie ihr Realexperiment als Wandel oder Neuerung in ihren Organisationen wahrgenommen haben.

### ***Positionen in der Organisation***

Eine Abfrage auf dem ersten Seminar zeigte bereits, dass die Teilnehmer sehr unterschiedliche Positionen in ihren Organisationen innehaben. So schwankte die Selbsteinschätzung des persönlichen Einflusses in der Organisation von sehr klein bis groß. Jenseits der Unterschiede der Organisationen (kleine, flexible Graswurzelorganisationen und große, stark strukturierte, etablierte NGOs - s.o.) haben auch die Teilnehmer innerhalb ihrer jeweiligen Organisationen sehr unterschiedliche Rollen und Positionen. Hier reichte die Bandbreite von Neueinsteigern in Juniorpositionen zu langjährigen Mitarbeitern im Senior Management.

### ***Rolle der Change Agents - Verbindung Lab und Alltag der CSOs***

Die betrachteten Realexperimente zeigen sehr unterschiedliche Rollen der Lab Teilnehmer im Bezug darauf, wie sie Fragen und Ergebnisse des Labs in ihre tägliche Arbeit / ihre Institutionen einbringen (können).

- Die Fallbeispiele BUNDjugend und Brot für die Welt sind in dieser Hinsicht exemplarisch für einen sicher sehr häufigen Fall: Es gibt in den Institutionen ein grundsätzliches Interesse am Thema der Großen Transformation und die Teilnahme eines Vertreters am Lab wird von Kollegen und Vorgesetzten grundsätzlich begrüßt. Aber es gibt keinen bereits institutionalisierten Prozess, wie die Ergebnisse in die Arbeit der Organisation einfließen sollen. Der teilnehmende Vertreter hat oft nur ein schwaches Mandat, Fragen und Erfahrungen der Lernreise in seine Institution zu tragen. Er/sie muss für sein Anliegen werben und den Aufwand für die Kollegen gering halten, damit sich diese mit dem, als zusätzlich wahrgenommenen, Thema beschäftigen können. Gerade wenn es nur einen Teilnehmer aus einer Organisation gibt, kann schnell das Gefühl entstehen als Change Agent nur sehr langsam voranzukommen und vereinzelt zu sein.
- In diesem Sinne ist das Fallbeispiel Greenpeace sicher eher ungewöhnlich: Hier gab es schon vor Beginn des Labs einen GP-internen strategischen Prozess, für den gezielt der Input des Labs verwendet werden sollte. Es nahmen zwei Teilnehmer von Greenpeace an dem Lab teil. Durch ihre recht starken Positionen in der Organisation und ein klares Mandat zur Teilnahme hatten sie gute Zugänge, die Ansätze und Erfahrungen des Labs in ihre Institution einzuspeisen.
- Auch im Fallbeispiel FairBindung gab es offensichtlich ein klares Mandat zur Teilnahme am Lab. Dies war vorab in der Gruppe besprochen worden. Die Entscheidung, die Teilnahmegebühren als kleiner Verein zu tragen, wurde gemeinsam getroffen. Es gab ein explizites Interesse an den Erfahrungen der Lernreise. Da es eine starke inhaltliche Anschlussfähigkeit gab, wurden die Ergebnisse von vielen Engagierten des Vereins aktiv aufgenommen.

Dabei ist FairBindung aber gerade auch exemplarisch für eine sehr kleine Organisation. Alle Engagierten kennen sich, und es ist dem Change Agent leichter möglich durch persönliche Ansprache und Überzeugung ein Thema zunächst in den Köpfen und dann im Handeln der Organisation zu verankern.

#### **4.1.3 Ableitungen für das Labkonzept**

Die Lernreise zielte darauf ab, dass Vertreter von CSOs in ihren eigenen Organisationen Prozesse anstoßen - um ihre Organisationen zu befähigen, gezielter auf eine Große Transformation hin zu arbeiten. Es geht im Kern also um institutionellen Wandel, der durch die beteiligten CSOs initiiert wird.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass das jeweils methodische Konzept einer Lernreise abgestimmt sein muss auf die beteiligten Organisationen (etwa Organisationen mit ähnlichen Strukturen). Oder andersherum, zu einem wirkungsvollen Lab-Konzept gehört auch die bewusste Auswahl der Teilnehmer (etwa Vertreter in ähnlichen Positionen). Entlang der oben beschriebenen Kategorien zeigte sich, dass sich Teilnehmer stark gegenseitig befruchten können, wenn sie aus CSOs mit ähnlichen Strukturen kommen. Unterschiede in der thematischen Ausrichtung (also etwa Umwelt oder Entwicklungspolitik) waren weniger entscheidend und stellten kaum ein Hemmnis für einen Austausch dar - waren im Gegenteil oft befruchtend. Wichtig scheinen auch Position und Rolle in den jeweiligen Organisationen zu sein. Die Ansatzpunkte auf die eigene Institution zu wirken, sind aus Sicht eines neuen Juniormitarbeiters und einem langjährigen Mitglied der Leitungsebene natürlich völlig unterschiedlich. Repräsentanten in ähnlichen Funktionen können sich leichter gegenseitig unterstützen, Ansätze für institutionellen Wandel zu entwickeln.

Durch die Lernreise ist klarer geworden, welche Kategorien man an die Auswahl von Teilnehmern möglicher zukünftiger Lab legen könnte. Allerdings ist es nicht leicht, eine solche Teilnehmerauswahl dann auch praktisch umzusetzen. Gerade für ein experimentelles Labkonzept kann es schwierig sein, überhaupt genügend Teilnehmer zu finden - hier die Zielgruppe zusätzlich einzugrenzen, verkleinert den potentiellen Teilnehmerkreis. Dennoch scheint eine klare und ggf. auch enge, Definition der Zielgruppe hilfreich, um die Wirkung eines solchen Labs zu erhöhen.

## **4.2 Wirkung der Seminare und Methodenreflektion**

Auf jedem der Seminare wurde eine Reflektion mit allen Teilnehmern durchgeführt (positives und negatives Feedback, Verbesserungsvorschläge). Zusätzlich wurden Interviews mit einzelnen Teilnehmern durchgeführt. Auf Grundlage dieser Auswertungen lassen sich Themencluster bilden, die für die Weiterentwicklung des Methodenkonzepts wichtig sind.

### 4.2.1 Methodischer Ansatz

#### *Ausgefeilter methodischer Ansatz*

Der sehr diskursive Ansatz der Seminare wurde überwiegend sehr positiv bewertet: eine Mischung aus (relativ wenigen) gezielten Inputs und vielen sehr interaktiven Phasen mit unterschiedlichsten Kreativmethoden. Durch das methodisch sehr ausgefeilte und ambitionierte Konzept ist es zweifellos gelungen, die Teilnehmer anzusprechen und zu motivieren sich selbst zu engagieren. Auch wurde ein starkes Vertrauensverhältnis zwischen den Teilnehmern aufgebaut, was die Basis dafür war, sich offen in der Gruppe mit eigenen Unsicherheiten auseinander zu setzen. So wurde trotz vieler Unterschiede in der Gruppe ein Wir-Gefühl erzeugt, das ganz im Sinne der Theorie des Wandels von Smart CSOs eine Grundlage des gemeinsamen Handels für die Große Transformation ist.

#### *Blaupausen für die eigene Arbeit*

Einige Teilnehmer haben bestimmte methodische Einheiten des Smart CSOs Labs direkt in Veranstaltungen in ihrer eigenen Institution übernommen. Zur Unterstützung dieses Transfers wurden den Teilnehmenden alle methodologischen Konzepte und Materialien, die in den Seminaren zur Anwendung kamen, unmittelbar zur Verfügung gestellt. Durch die Seminare wurde also sowohl inhaltliches Wissen (etwa: Was ist mit dem Begriff "Große Transformation" gemeint?) und methodische Kompetenzen (etwa: Wie könnte ich eine Diskussionsveranstaltung zu diesem Thema in meiner Organisation gestalten?) vermittelt.

Dieser Ansatz - Methodenkenntnis für Multiplikatoren - sollte in jedem Fall in ähnlichen Labs beibehalten werden. Eine Möglichkeit, ihn zu intensivieren und weiter zu entwickeln, wäre es, die verwendeten Methoden noch stärker zu reflektieren. (Etwa: Wie können die Methoden des Seminars in den Organisationen der Teilnehmern angewendet werden? Was ist dabei zu beachten? Wie sind sie ggf. anzupassen?)

### 4.2.2 Rahmen und Teilnehmerauswahl

#### *Heterogenität / Homogenität der Gruppe*

Manche Teilnehmer äußerten explizit die Meinung, dass es vorteilhaft gewesen wäre, wenn die Gruppe homogener gewesen wäre, in dem Sinne, dass die Teilnehmer aus **ähnlichen Hierarchieebenen** kämen, bzw. **ähnliche Entscheidungskompetenzen** innerhalb ihrer Organisation haben sollten. Dadurch würde das gegenseitige Lernen im gemeinsamen Entwickeln der Realexperimente intensiviert (weil Herausforderungen und Ansatzpunkte für Interventionen ähnlicher wären).

Vereinzelt wurde aber auch der Wunsch geäußert, dass die Gruppe heterogener sein sollte, gerade mit Blick auf ihre inhaltlichen Positionen. So könnten etwa auch Wirtschaftsvertreter und explizite Befürworter einer Wachstumslogik teilnehmen, um zu vermeiden, dass die Gruppe sich in einer

exklusiven Blase verliert. Dem steht allerdings gegenüber, dass es in einer heterogenen Gruppe wesentlich schwerer wäre, Gedanken zu äußern und weiter zu entwickeln, die jenseits des Mainstreams liegen. Wenn es also darum geht, einen geschützten Raum zu schaffen, in dem inhaltlich radikalere Positionen ausgetestet werden können, dann ist eine inhaltliche Homogenität durchaus förderlich.

## 5 Fazit und Vorschläge

### *Welche Transformation?*

Transformationen, im Sinne von tiefgreifenden, strukturellen Wandelprozessen eines Systems, sind insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass das Ergebnis des Transformationsprozesses a priori nicht klar erkennbar ist und Ansatzpunkte für den Wandel auf der Kultur- und Normebene liegen. Auf der konzeptionellen Ebene ist es darüber hinaus sogar schwierig zu definieren, was denn überhaupt eine Transformation sein soll, bzw. welche Wandelprozesse nicht als Transformation bezeichnet werden dürfen.

Wenn es also darum gehen soll, CSOs in ihrem Streben nach einer Großen Transformation zu unterstützen, dann ist es zunächst sehr wichtig, weiter einzugrenzen, was denn mit der Großen Transformation gemeint ist. Im Rahmen des Smart CSOs Lab geschah dies u.a. durch die Erstellung einer "Landkarte zur Großen Transformation", die im Wesentlichen die Herausforderungen und Probleme skizziert hat.

Hier formulierten die Teilnehmer der Lernreise durchaus sehr ähnliche Problemwahrnehmungen. Ausgangspunkt waren in vielen Fällen die planetaren Grenzen (mit dem Klimawandel als eine besonders massive Ausprägung). Bemerkenswert ist aber, dass letztendlich die Problemfelder nicht als ökologische Probleme formuliert wurden, da diese in der Regel eher als Symptome eines noch tiefer liegenden systemischen Kernproblems aufgefasst wurden. Dieses "Kernproblem" wurde durch drei zentrale Elemente beschrieben:

- die Wachstumsorientierung des Wirtschaftssystems und damit verbunden die Frage, wie Wohlstand jenseits von (materiellem) Wachstum definiert werden sollte,
- (globale) Ungerechtigkeiten in Bezug auf Macht und Ressourcenzugänge,
- eine Werteorientierung, die auf das "Haben" statt auf das "Sein" ausgerichtet ist.

Dabei beschrieben die verschiedenen Teilnehmer das Kernproblem aus unterschiedlichen Perspektiven: aus institutioneller Sicht, mit Fokus auf kulturelle Denkmuster oder auch als Frage der Werte mit spiritueller Dimension.

Diese Unterschiede in den Perspektiven führen vor allem zu verschiedenen Ansätzen, wie eine Transformation befördert werden könnte. Hier verfolgen die Teilnehmer in ihren Organisationen sehr unterschiedliche Ansätze. Im Gegensatz dazu ist die Problemwahrnehmung, zumindest so-

lange sie auf diesem aggregierten Niveau formuliert wird, ausgesprochen kohärent. Der abgeleitete Handlungsanspruch an CSOs besteht also darin, die tiefer liegenden Kernprobleme in ihrer Arbeit zu adressieren - und sich nicht auf Probleme zu beschränken, die letztlich nur als Symptome der zu Grunde liegenden Kernprobleme verstanden werden.

### ***Die Große Transformation stellt CSOs vor große Herausforderungen***

Für CSOs stellt es jedoch eine erhebliche Herausforderung dar, ihr alltägliches Handeln auf eine strategische Wirkung hin zu einer Großen Transformation auszurichten. Der Anspruch, systemische Kernprobleme zu adressieren - statt sich auf Einzelthemen zu spezialisieren - wirft zwei grundsätzliche Probleme auf:

- **Klares Profil oft schwer vereinbar mit ganzheitlichem Anspruch**

Gerade etablierte CSOs haben sich über Jahre ein spezifisches Profil aufgebaut, z.B. als Umwelt-NGO. Dieses Profil prägt die Selbstwahrnehmung (*Wir als Umwelt-NGO sollten uns zu Umweltthemen - nicht aber sozialen Fragen - positionieren*), die Wahrnehmung von außen, z.B. in den Medien aber vor allem auch bei Geldgebern und Mitgliedern (*Wofür spende ich, wenn ich für xy spende?*). Ein ganzheitlicher Anspruch ist häufig schwer vereinbar mit einem klaren Profil. Wenn das Anliegen einer CSO schwerer zu kommunizieren ist, muss sie fürchten weniger (finanzielle) Unterstützung zu erhalten.

- **Fokus oder Kontext? - Systemisches Arbeiten erfordert zusätzliche Ressourcen**

Die Forderung stärker systemisch zu arbeiten bringt vermehrt Aufwand für intensiven Austausch innerhalb der Organisation und für starke externe Vernetzung mit sich. Dies kostet Zeit. Der Anspruch, etwa soziale *und* ökologische Fragen zu adressieren, geht daher in der Regel mit einer Verringerung des Expertenwissens in einem der beiden Felder einher. Wer seine begrenzten Ressourcen dafür nutzt, den systemischen *Kontext* zu adressieren, riskiert seinen *Fokus* zu schwächen und zu speziellen Fragen nur Oberflächliches beitragen zu können. Viele NGOs haben in der Vergangenheit aber ja gerade strategisch Fachexpertise aufgebaut, etwa um von der Politik ernst genommen zu werden und Argumente von Lobbyisten der Wirtschaft entkräften zu können. Die Frage nach der richtigen Balance zwischen Fokus und Kontext ist also eine strategische Herausforderung für CSOs, die nicht in der Nische arbeiten, sondern auf eine Große Transformation hinwirken wollen.

### ***Erfolgsfaktoren in CSOs***

In allen CSOs, die im Lab repräsentiert waren, gab es neben den Lab-Teilnehmern noch eine Reihe weiterer Mitarbeiter, die offen dafür waren, sich mit tiefer liegenden Kernproblemen zu beschäftigen und die nach Wegen suchen, das Wirken ihrer Institution auf die Große Transformation auszurichten. Aber es gibt auch eine Vielzahl von Barrieren, die ein mögliches Engagement in diese Richtung bremsen. Aus den betrachteten Fallstudien lassen sich drei Erfolgsfaktoren ableiten, die CSOs darin unterstützen, das Experiment zu wagen, stärker systemische Ansätze der eigenen Arbeit auszuprobieren (s.a. Abbildung 5-1):

- Die direkte Unterstützung durch Vertreter der Leitungsebene ist gerade bei großen, etablierten CSOs wichtig. Zumindest muss dort ein gewisses Maß an Offenheit vorhanden sein, sich kreativ auf neue Ansätze einzulassen.
- Neue systemische Ansätze benötigen Räume zum Querdenken und Vernetzen mit Kollegen aus völlig unterschiedlichen Themenfeldern. Hierfür muss es Ressourcen (Zeit) geben. Es braucht also eine Finanzierungsstruktur, die Spielräume jenseits eng gesteckter Projektziele ermöglicht.
- Um den Wandel in CSOs zu bewirken braucht es Einzelpersonen, die bereit sind sich für diese neue Ideen und Ansätze zu engagieren und sie so in ihre Organisation hinein zu tragen. Dabei kann ein radikales Engagement von Mitarbeitern und Mitgliedern z.T. auch einen Mangel bei den anderen Erfolgsfaktoren kompensieren.

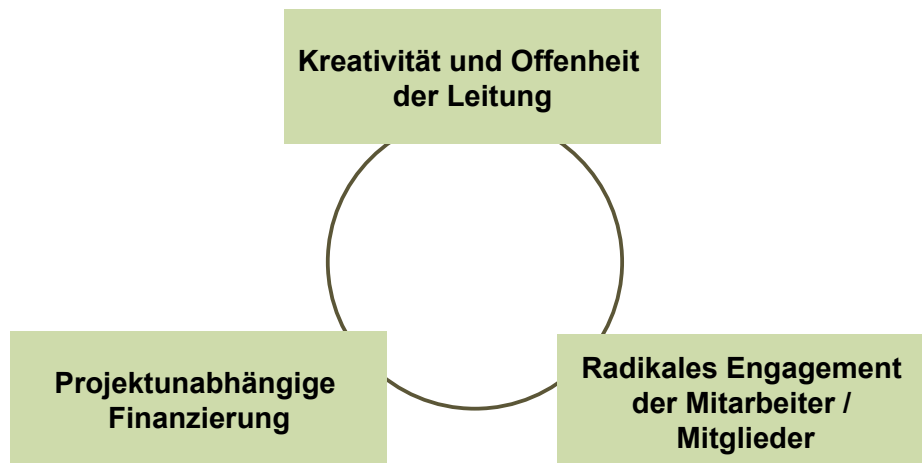


Abbildung 5-1: Erfolgsfaktoren für CSOs experimentelle, systemische Ansätze anzustoßen

### ***Empfehlungen für das Lab-Konzept***

Das Konzept der Lernreise wurde von den Teilnehmern sehr positiv bewertet. Bei den Seminaren, die ja den Schwerpunkt des Labs darstellen, wurde der kreative, interaktive Ansatz als besonders gewinnbringend eingeschätzt. Die grundsätzliche Haltung der Organisatoren, die Lernreise als "Experiment" wahrzunehmen, wurde als dem Thema angemessen angesehen. Da eine Große Transformation nicht streng planbar ist, muss auch eine Lernreise, die sich diesem Thema widmet, ein großes Maß an Offenheit und Flexibilität bereithalten. Insbesondere ist es den Organisatoren gelungen, in der Gruppe der Teilnehmer ein großes Vertrauen untereinander aufzubauen - eine Grundvoraussetzung, wenn offen Probleme diskutiert werden sollen, *auf die noch niemand eine klare Antwort hat*.

Durch das Lab wurden in vielen der teilnehmenden Organisationen Prozesse initiiert, in manchen bestehende Prozesse intensiviert. Wenngleich es zu früh ist, die (langfristige) Wirkung in den



Organisationen zu bewerten, so scheinen die ersten Aktivitäten bereits sehr vielversprechend zu sein.

Positiv zu bewerten ist auch der Ansatz die Lernreise als Prozess zu gestalten, der sich über einen längeren Zeitraum (ein gutes halbes Jahr) erstreckte. Dabei wurde der Interventionsansatz (einzelne Teilnehmer tragen Erkenntnisse und neue Ideen in ihre Organisationen) durch einen zyklischen Reflektions- und Austauschprozess begleitet. Gerade dieser Austausch unter Gleichgesinnten ist für Change Agents sehr wichtig, wenn sie an den Widerständen, die sie erfahren, nicht verzweifeln sollen.

Aus der wissenschaftlichen Begleitung des Labs ergeben sich folgende Ansatzpunkte, wie das Labkonzept weiter entwickelt werden könnte:

- **Vom Change Agent zum Change Team**

Ein klares Ergebnis ist, dass es Teilnehmern wesentlich leichter fällt, in ihren Organisationen Veränderungen anzustoßen, wenn sie nicht allein, sondern mindestens zu zweit an einem solchen Lab teilnehmen. Dabei sollte idealerweise eine Person der Leitungsebene angehören (mit Möglichkeiten, Erkenntnisse in Beschlüsse für die Institution einfließen zu lassen). Für den (die) weitere(n) Teilnehmer der Arbeitsebene, ist es wichtig, dass sie das Mandat und genügend Zeit haben, um kreativ neue Ansätze ausprobieren zu können. Natürlich stellt der Anspruch von zwei Teilnehmern (einen davon aus der Leitungsebene) einen erhöhten Aufwand dar. Ggf. wäre es günstig, die Seminare so zu konzipieren, dass die Vertreter der Leitungsebene nur einen Teil der Zeit anwesend sein müssen.

- **Initiieren oder Intensivieren**

Es stellt einen grundsätzlichen Unterschied dar, ob die Teilnehmer im Lab ein Realexperiment entwickeln, in dem sie einen neuen Prozess in ihrer CSO *initiieren*, oder ob sie bereits in einem bestehenden Prozess verankert sind, den mit Unterstützung des Labs *intensiver* vorantreiben wollen. Der Unterstützungsbedarf variiert, je nach dem ob das *Initiieren* oder das *Intensivieren* im Vordergrund steht. Daher scheint es sinnvoll die Teilnehmer bewusst auszuwählen, um einen klaren Fokus auf einen der beiden Ansätze legen zu können.

- **Homogenität der teilnehmenden CSOs**

Es zeigte sich, dass der Austausch unter den Teilnehmern dort am fruchtbarsten war, wo die vertretenen CSOs möglichst ähnliche Strukturmerkmale aufweisen. Dabei ist der inhaltliche Fokus weniger bedeutend, als die Größe oder der Organisationstyp der CSO.




Im Lab gab es sog. "Intervisionsgruppen", die sich über die ganze Laufzeit (während und zwischen den Seminaren) über ihre Realexperimente ausgetauscht haben. Dieser sehr erfolgreiche Ansatz könnte noch intensiviert werden, wenn die Teilnehmer so ausgewählt werden, dass die institutionellen Eigenschaften ihrer CSOs möglichst homogen sind.

## 6 Referenzen

- Geels, F.W., Schot, J., 2010. The Dynamics of Transitions. A Socio-Technical Perspective, in: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Eds.), *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. Routledge, New York, pp. 9–102.
- Heimrath, J., 2012. *Die Post-Kollaps-Gesellschaft: wie wir mit viel weniger viel besser leben werden - und wie wir uns heute schon darauf vorbereiten können*. Scorpio, München.
- Krause, J., 2014. *Transformation - Annäherungen an eine Theorie und Praxis des Systemwandels*. Impuls - Agentur für angewandte Utopien, Berlin.
- Macy, J., Brown, M.Y., 2003. *Die Reise ins lebendige Leben: Strategien zum Aufbau einer zukunftsfähigen Welt ; ein Handbuch*. Junfermann, Paderborn.
- Meadows, D.H., Wright, D., 2010. *Die Grenzen des Denkens: wie wir sie mit System erkennen und überwinden können*. oekom-Verl, München.
- Mersmann, F., Wehnert, T., Göpel, M., Arens, S., Ujj, O., 2014. *Shifting Paradigms: Unpacking Transformation for Climate Action. A Guidebook for Climate Finance & Development Practitioners*. Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy, Berlin.
- Narberhaus, M., 2011. *Effective change strategies for the Great Transition - Five leverage points for civil society organisations*. Smart CSOs Network, London.
- Raskin, P., Global Scenario Group, 2002. *Great transition: the promise and lure of the times ahead*. Stockholm Environment Institute, Boston.
- Singer-Brodowski, M., Schneidewind, U., 2014. *Transformative Literacy : gesellschaftliche Veränderungsprozesse verstehen und gestalten*.
- WBGU (Ed.), 2011. *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*, 2., veränd. Aufl. ed. Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU), Berlin.

## 7 Annex

### 7.1 Hebelpunkte (Leverage Points)

<p>In (Narberhaus, 2011) werden fünf Hebelpunkte (leverage points) ausführlich beschrieben. Im Folgenden sind die Kurzbeschreibungen der Hebelpunkte aus der (Narberhaus, 2011) aufgeführt. Kapitelverweise beziehen sich auf (Narberhaus, 2011).</p>	<p><b>Leverage point 1</b>  <b>Embedding systems thinking in CSO practice:</b></p>  <p>Fundamental to developing strategies which achieve change in the complex economic system, CSOs must better understand the system and also develop processes and structures to continuously learn and improve strategies and interventions. Systems thinking can be used to develop a new vision and strategy based on increased systems understanding. Chapter 3.1 is diving deeper into this leverage point.</p>
<p><b>Leverage point 2</b>  <b>A new narrative – how CSOs can work with our cultural values:</b></p>  <p>Insights from cognitive science and psychology help us to understand how CSOs could successfully support a shift towards more intrinsic cultural values (macro level). We argue that CSOs should pay attention to this opportunity much more consistently and use all their means (communications, advocacy etc.) and build large platform of collaborations between CSOs to succeed. Chapter 3.2 is diving deeper into this leverage point.</p>	<p><b>Leverage point 3</b>  <b>Developing new models – how CSOs can support the seeds of the new economy:</b></p>  <p>Systemic change requires deep, fast and radical innovation on all fronts (life styles, business, institutions, technology etc.). We argue that CSOs should pay attention to the bottom-up processes of innovation (micro-level) in a more strategic manner and support, nurture and connect the seeds of the new economy so that they eventually become the new mainstream economic model. Chapter 3.3 is diving deeper into this leverage point.</p>

**Leverage point 4****A new global movement – from fragmentation to cross-sectoral collaboration:**

A new global movement that unites a broad range of civil society sectors under one umbrella of the Great Transition principles and values would be a powerful force in support of the cultural and economic transition required. We argue that CSOs should much more strategically and globally link change agents, initiatives and CSOs and create a common voice for the Great Transition. Chapter 3.4 is diving deeper into this leverage point.

**Leverage point 5****Engaging funders in CSO strategies towards the Great Transition:**

All the above activities will only be possible if sufficient funding is available. CSOs should therefore pay much more attention to involve funders in the need for a new strategic focus and to adapt funding and M&E to the requirements of strategies for systemic change (long term, more risky etc.). Chapter 3.5 is diving deeper into this leverage point.

## 7.2 Transformationsverständnisse

Auf dem ersten Seminar der Lernreise wurden sechs verschiedene Textstellen diskutiert, die (zu-mindeste implizite) Definitionen von "Großer Transformation" enthalten:

**Global Scenario Group:** A Great Transition envisions a profound change in the character of civilization in response to planetary challenges. Transitions have happened before at critical moments in history, such as the rise of cities thousands of years ago and the modern era of the last millennium. All components of culture change in the context of a holistic shift in the structure of society and its relation to nature. The transition of the whole social system entrains a set of sub-transitions that transform values and knowledge, demography and social relations, economic and governance institutions, and technology and the environment. (Raskin and Global Scenario Group, 2002)

**Joanna Macy:** Beim Großen Wandel geht es um den Übergang der zum Scheitern verurteilten Wirtschaft der industriellen Wachstumsgesellschaft zu einer das Leben erhaltenden Gesellschaft, mit der wir die Selbstheilungskräfte der Erde unterstützen. Dieser Prozess ist bereits in vollem Gange. Dies geschieht gleichzeitig in drei unterschiedlichen Bereichen oder Dimensionen, die sich wechselseitig verstärken: 1) Aktionen und Handlungen, um die Schädigung der Erde und ihrer Wesen zu verlangsamen; 2) die Analyse und das Verstehen der strukturellen Ursachen und die Schaffung alternativer Strukturen; und 3) ein grundsätzlicher Wertewandel und eine Veränderung in unserer Sicht der Welt. (Macy and Brown, 2003)

**Johannes Heimrath:** Nur ein Zusammenbruch des derzeit dominierenden Zivilisationsmodells kann die nötige Energie für einen fundamentalen Neuanfang liefern. Ohne den wird es kein gutes Leben für unsere Enkel geben. Ohne den gründlichen Kollaps des westlich geprägten, globalen Macht- und Ausbeutungsmodells wird kein Wandel hin zu einer wahrhaft nachhaltig guten Welt für alles, was lebt, möglich sein. ... Wir werden die wesentlichen Elemente des Neuen erarbeitet und erprobt haben müssen, und wir sollten uns im Umgang mit den neuen Werkzeugen, die uns das nicht mehr am Alten orientierte Überleben nach dem Kollaps sichern helfen, üben und ausüben – noch während das alte System, sich beschleunigend, dem Desaster entgegen braust. (Heimrath, 2012)

**Ulrich Brand:** Bei der Großen Transformation geht es um eine Heraustransformation aus dem Kapitalismus insgesamt, das heißt aus einer Gesellschaft, in der zentrale Bereiche des gesellschaftlichen Lebens zuvor-derst dem Profit- und Wachstumsprinzip unterworfen werden. Dies bedeutet nicht, nur die Finanzmärkte zu schwächen, sondern die ökonomische und politische Macht des Kapitals insgesamt: seine die Gesellschaft strukturierenden Dominanz.

**Bündnis 90/Die Grünen:** Die Art zu wirtschaften, die uns in die Krisen geführt hat, wird uns mit Sicherheit nicht aus der Krise herausführen. Wir brauchen einen neuen Aufbruch – für ein nachhaltiges Wirtschaften, für eine sozial-ökologische Transformation unseres Wirtschaftsmodells. Der Green New Deal ruht dazu auf drei miteinander zusammenhängenden Säulen. Die erste Säule zielt auf eine Neuregulierung der entfesselten Finanzmärkte und den Abbau ökonomischer Ungleichgewichte. Die zweite Säule nimmt den ökologisch-sozialen Umbau in den Blick - durch grüne Industriepolitik, den Ausbau erneuerbarer Energien und durch Investitionen in Klimaschutz und Bildung. Mit der dritten - der sozialen - Säule kämpfen wir für gute Arbeit, für mehr Verteilungsgerechtigkeit und für die Lösung sozialer Blockaden in unserer Gesellschaft.

**Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU):** Der WBGU begreift den nachhaltigen weltweiten Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft als „Große Transformation“. Produktion, Konsummuster und Lebensstile müssen so verändert werden, dass die globalen Treibhausgasemissionen im Verlauf der kommenden Dekaden auf ein absolutes Minimum sinken und klimaverträgliche Gesellschaften entstehen können. (WBGU, 2011)

## 7.3 Landkarte der Großen Transformation

Photodokumentation des Brainstormings zur Landkarte der Großen Transformation vom ersten Seminar der Lernreise:



Abbildung 7-1: Landkarte der Großen Transformation

**Weißer Zettel:** Ergebnis eines Brainstormings zur Frage "Was ist das Kernproblem des gegenwärtigen Systems, das den Krisensymptomen zugrunde liegt (Diskussion in Vierergruppen). **Orange Zettel:** zur Frage: Welche 2-3 Ansatzpunkte (strategische Hebel) scheinen am effektivsten, um das Kernproblem anzugehen.